أثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية

إعداد الطالبة

نورما لطف بديع أيوب

بإشراف الدكتور

باسم محمد اللوزي

أستاذ مشارك

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط - الأردن

2015/ 5 /10

أعضاء لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2015

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
اسم المشرف الرئيسي، رئيساً الرتبة الأكاديمية، التخصص	....
اسم عضو اللجنة، عضواً الرتبة الأكاديمية، التخصص	....
اسم عضو اللجنة، عضواً الرتبة الأكاديمية، التخصص	....
اسم الممتحن الخارجي، عضواً الرتبة الأكاديمية، التخصص، الجامعة	....

تعهد وإقرار

أنا الطالبة **(نورما لطف أيوب)** الموقع أدناه، أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان "**أثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية**" وبإشراف الدكتور **(باسم محمد اللوزي)** من إنتــاجي الشخــصي مــن خــلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسؤولية المترتبة على ذلك في حــال ثبوت عكس ذلك، كما أفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كليا أو جزئيا، وذلك لغايــات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

إعداد الطالبة: نورما أيوب

التوقيع

الإهداء

إليك وأنا المقصر دوما....   إليك وهل يفي حقك قلما....

إليك يا من كنت لي سندا....   إليك وأنت الروح والقلب والعقل معا....

إليك يا من ربيتني صغيره ورافقتني عمراً وتركتني قهراً....

فروحك باقيةٌ ولو غبتِ عني جسداً....

قد اشتقت إليك والله ما شبعتُ منكِ أبداً....

إليك وأنا الذي حفر إليك قبراً....   إليك وأنا من رد المعروف كفناً....

إليك وأنا الذي وقف أمام الموت صنماَ....   إليك وأنا المحبُ والمخلصُ دوماً....

أمي....

فذكراك قد قطعته على نفسي عهداَ....   إليك حتى يتوقف القلبُ....

فلا اسمع له نبضاً....

إليك يا أمي

الشكر والتقدير

أشكرك الله كثيرا على ما وهبتني من صبر وعزيمة على هذا الانجاز المتواضع، وأتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور **باسم محمد اللوزي** والذي قام بالإشراف على رسالتي هذه، وتقديم الدعم المتواصل لي في هذه المرحلة من دراستي، لقد قدم دعمه وإرشاده بكل قوة وكان سببا في النهوض إلى مرتبة النجاح التي سأعتز بها مستذكرة فضله في دعمي لمواصلة مسيرة البحث وسيبقى منارة اهتدي بها ومصدرا لفخري واعتزازي بدوره في وصولي لهذه المرحلة.

كما وأتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة الكرام بما فيها الدكتور عميد كلية عمان الجامعية الدكتور هيثم الشبلي، ورئيس قسم الإدارة الدكتور مازن قطيشات، والدكتور موفق محمد دندن، والدكتور اسعود المحاميد ، لما قدموه من نصح وإعطائهم الوقت لقراءة رسالتي وتحسينها بملاحظاتهم البناءة وتوجيهاتهم الكريمة.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل فراس الشلبي على آراءه النيرة وإرشاده المستمر ونصحه المنقطع النظير والذي أسهم بشكل كبير لانجاز هذه الرسالة.

واخص بالشكر أيضا إلى السيدة الفاضلة ربى حجازي رئيسة شعبة المتابعة والتنسيق للدراسات العليا في كلية عمان على جهودها الكبيرة والى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل المتواضع لكم مني خالص الود والاحترام والله ولي التوفيق.

الباحثة: نورما أيوب

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الإشكال

قائمة الملاحق

الملخص

اثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية

إعداد الطالبة نورما لطف بديع أيوب

المشرف

الدكتور باسم محمد اللوزي

أستاذ مشارك

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية، وقد اعتمدت هذه الدارسة على منهج البحث الوصفي التحليلي الملائم لأغراض البحث. تكون مجتمع الدراسة من المدراء في المصارف التجارية في العاصمة عمان والبالغ عددهم (13) مصرف تم استخدام العينة العشوائية البسيطة وصممت استبانة بهدف جمع المعلومات من عينة الدراسة حيث وزعت (260) استرجع منها (186) استبانة، تم استبعاد (7) استبيانات وبالتالي بلغت عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (179). وتم استخدام عدة أساليب إحصائية تتناسب وأهداف هده الدراسة.

ومن أهم نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، كان من أهمها:

إن مستوى قيادة التغيير في المصارف المبحوثة مرتفع وذلك يعود إلى ارتفاع معدلات تحفيز الموظفين باتجاه تحقيق أهداف التغيير وذلك يظهر من خلال الإشادة المستمرة بانجازات وجهود الموظفين والإعلان المستمر عن كل ما يتوصل إليه من نتائج ايجابية في التغيير فضلا عن الحرص على إكساب الموظفين الشعور بأهمية الأدوار التي يقومون بها في عملية التغير، تميزت المصارف المبحوثة بالنجاح الاستراتيجي وذلك بسبب العمل على تشجيع الابتكار والإبداع في العمل المتميز

بالنشاط والديناميكية إذ تعمل إدارة المصارف المبحوثة من خلال توفيرها لنظم اتصالات ومعلومـــات متقدمة على تشجيع الموظفين على طرح الاقتراحات والمبادرات وتدعمها، تؤثر قيـــادة التغييـــر فـــي المصارف المبحوثة ايجابيا في النجاح الاستراتيجي في تلك المصارف، وعلى الرغم من تميـــز قيـــادة التغيير في المصارف المبحوثة بسعيها الدائم لتنمية علاقات إنسانية جيدة في بيئة العمل إلا أن هذا لـــم يسهم في تحديد وتوضيح الإستراتيجية التي يجب على المصرف إتباعها فحرص إدارة المصرف على التفاعل مع المناسبات الشخصية للموظفين وإقامة الأنشطة واللقاءات الاجتماعية وغيرها من عناصـــر تنمية العلاقات الإنسانية لم تسهم في تحديد أهداف المصرف بعيدة المدى أو تحديد أساليب وإجـــراءات العمل المناسبة وعليه فقد أوصت الباحثة بما يلي:

ضرورة الاستفادة من تميز قيادة التغيير في المصارف بالسعي لتنمية العلاقات الإنسانية فـــي تحديد وتوضيح الاستراتيجيات، ضرورة الربط ما بين تميز قيادة المصارف المبحوثة في تحديد آليـــات عمل واضحة وتطوير مهارات وقدرات أعضاء فرق العمل مع أهداف المصرف على المـــدى البعيـــد واشتقاق أساليب وإجراءات عمل على مستوى المصرف ككل الاستفادة من تـــوافر نظـــم الاتـــصالات الفاعلة في توضيح طبيعة الإستراتيجية المعتمدة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يتميز العالم حولنا بأنه سريع التطور والنمو المعرفي والتقدم التكنولوجي المتسارع ويتصف باستمرارية التغييرات في جميع نواحي الحياة، حيث تتعرض المنظمات إلى تحديات متنوعة نتيجة التغييرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية وتحليل وفهم تلك التغييرات في البيئات المحيطة هو من أهم الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لبناء مخطط استراتيجي ناجح يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة وبقاءها كمنافسة قوية.

تتمحور أهمية القيادة في العنصر البشري والذي يعتبر أهم مورد من موارد المنظمة والذي يساعد على تحقيق أهدافها، وان الاستغلال الأمثل لتحقيق تلك الأهداف واستمرار الديمومة يكون من خلال توفر قيادة فعالة تتمكن من التأثير على الأفراد، حيث أن القائد الناجح هو الذي يستطيع خلق جو يساعد على الإبداع والابتكار، ويعمل على قيادة التغييرات من خلال توضيحها للأفراد المعنيين بالتغيير ودمجهم بها بطريقة سلسة ومبسطة. بناءا عليه فان المنظمات بحاجة إلى نمط قيادي يقوم على فهم التغييرات لتحديد الفرص والتهديدات والعمل على تحديد كيفية استيعاب تلك التغييرات وكيفية الاندماج بها وان القيادة الناجحة هي التي تستطيع دمج التغييرات مع سلسلة العمليات بطريقة مبسطه وغير معقدة بما يتلاءم مع الهيكل التنظيمي وذلك يتطلب قيادة ذو خبرة وقيادة حكيمة بحيث تقوم بشرح وتفصيل التغييرات بطريقة تحفز وتخلق الدافع والطمأنينة والتحفيز للمعنيين بالتغيير بأحداثه، ويعتمد نجاح المنظمات بشكل كبير على كيفية قيادة التغييرات بشكل ايجابي من خلال تنسيق المهام للمرؤوسين والعمل على تحسين أدائهم وخبرتهم وتحفيزهم بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن هنا تسعى الباحثة إلى التعرف على اثر واقع ممارسة قيادة التغيير المتبعة من قبل المدراء بأسلوب يضمن النجاح الاستراتيجي لقطاع المصارف التجارية الأردنية، ومن ثم تقديم توصيات بهذا الخصوص.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظرا للتقدم المعرفي الكبير وتعدد وتنوع التغييرات والتطورات المستمرة في مجال المصارف التجارية الأردنية، ومواكبة هذه التغييرات في البيئات المحيطة يتطلب الأمر مدراء أكفاء وذو خبرة طويلة من اجل قيادة هذا التغيير حتى تحافظ المصارف على عملائها واستمرارية بقاءها كمنافسه قوية وتقدم كل ما هو جديد ومبتكر من الخدمات وضمان نجاحها الاستراتيجي وعلى الرغم من سعي المصارف التجارية الأردنية واهتمامها بتأهيل القيادات فيها وإكسابهم القدرة اللازمة على أداء أعمالهم وإحداث التغيير المطلوب إلا أن هناك عدم إدراك لأهمية العلاقة ما بين توافر قيادات تغيير متميزة وإحداث النجاح الاستراتيجي وذلك ضمن إيجاد منهجية وخطة واضحة تربط ما بين هده المتغيرات وتقييم التأثيرات بينها، وبناءا على ذلك فان هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على اثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هل تمتلك المصارف المبحوثة قيادة ناجحة للتغيير؟
2. هل تتميز المصارف المبحوثة بالنجاح الاستراتيجي في أداء أعمالها؟
3. ما طبيعة العلاقة الارتباطية مابين قيادة التغيير والنجاح الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية؟
4. هل تؤثر قيادة التغيير في النجاح الاستراتيجي؟
5. هل توجد فروقات في اثر قيادة التغيير في النجاح الاستراتيجي تعزى للعوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في ميدان البحوث، حيث يمكن تقسيم أهمية الدارسة الحالية ضمن المحاور الآتية:

1) **أهمية القطاع المبحوث**: تتناول هذه الدراسة قطاع من أهم القطاعات الاقتصادية ألا وهو قطاع المصارف التجارية والذي يمثل احد أهم روافد الاقتصاد الوطني في الأردن.

2) **أهمية ميدانية**: تتمثل بالنتائج التي يمكن لهذه الدراسة أن تقدمها للقطاع المصرفي المبحوث وإمكانية الاعتماد عليها من قبل هذه المصارف لممارسة قيادة للتغييرات لتحقيق النجاح الاستراتيجي

3) **أهمية نظرية**: استمدت الدراسة الحالية أهميتها النظرية من تناولها لموضع اثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي وعليه سيتم تطوير إطار نظري عن موضوع الدراسة يكون دعامة لبناء دراسات مستقبلية

4) **أهمية موضوعية**: تتمثل بموضوع الدراسة وهو اثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي إذ تنال هذه الموضوعات اهتماما كبيرا من الباحثين والمهتمين.

أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة بالاتي:

1- التعرف على طبيعة العلاقة ما بين قيادة التغيير والنجاح الاستراتيجي.

2- التعرف على اثر قيادة التغيير من قبل مدراء قطاع المصارف التجارية الأردنية في الأبعاد القيادية التالية (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فريق التغيير وتنمية قدرات الأفراد، فعالية الاتصال، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، الفاعلية في إدارة الوقت، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير) على النجاح الاستراتيجي.

3- التعرف على اثر العوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة).

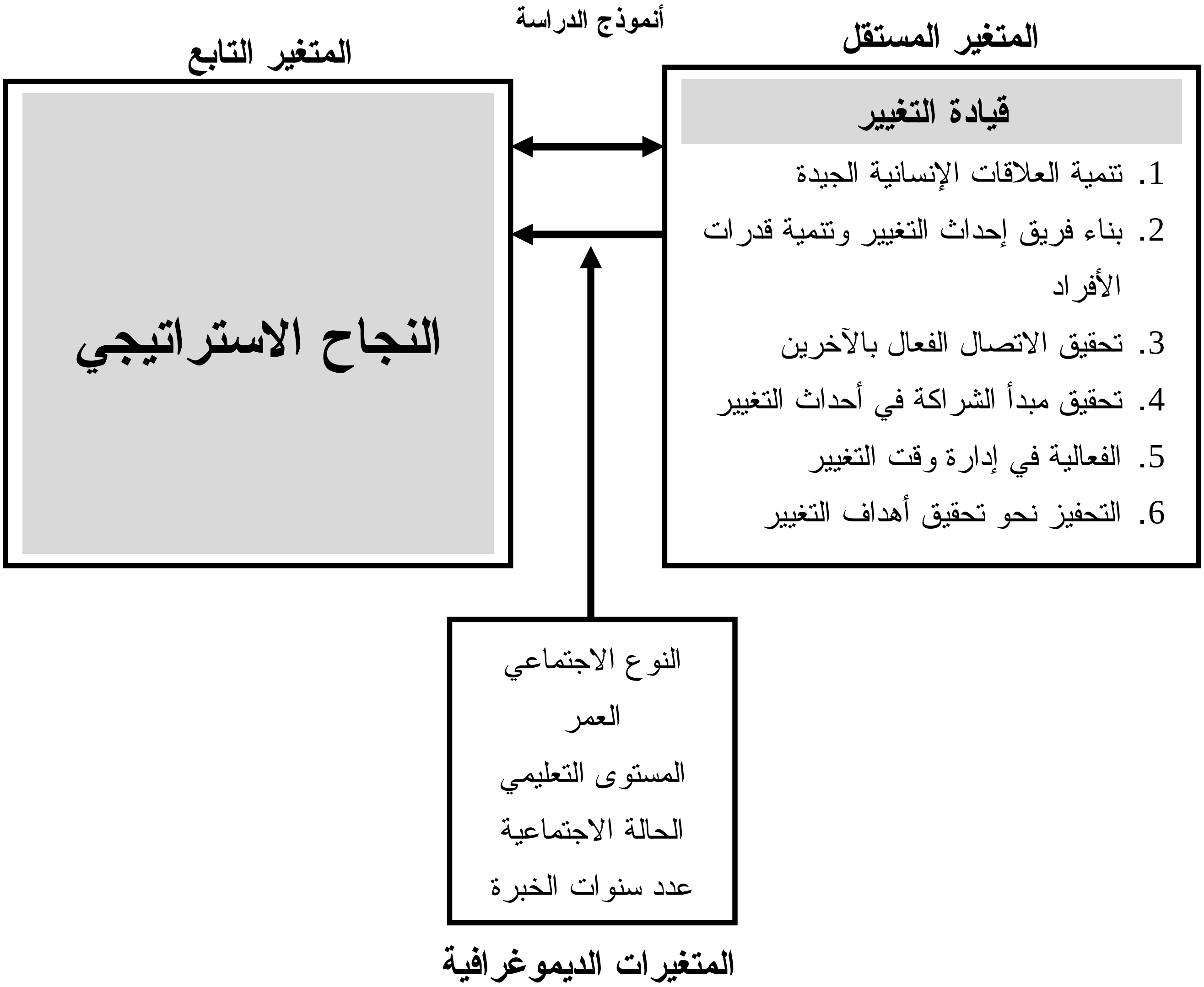
4- الوصول إلى مجموعة من النتائج يمكن من خلالها كتابة توصيات للاستفادة منها في تطوير القطاع المصرفي الأردني.

5- فتح المجال أمام الباحثين الآخرين للتعمق أكثر في مجال قيادة التغيير من اجل مواكبة المستجدات والتطورات في قطاع المصارف التجارية الأردنية وذلك من خلال تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء تلك النتائج.

أنموذج الدراسة:

اشتمل أنموذج الدراسة على متغير مستقل هو قيادة التغيير (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فريق التغيير وتنمية قدرات الأفراد، فاعلية الاتصال، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، الفاعلية في إدارة الوقت، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير)، والمتغير التابع وهو النجاح الاستراتيجي (إستراتيجية محددة، ابتكار مستمر، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، قيادة فعالة، التقدير الذاتي، العوائد والحوافز)، والشكل التالي يبين أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1)
أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة بناءاً على الدراسات السابقة التي اطلعت عليها: دراسة بني سعيد (2013)، ودراسة الحلالمة (2009)، ودراسة الزهراني (2008).(دراسة العزاوي،2008)

فرضيات الدراسة:

تمت صياغة الفرضيات بطريقة النفي للإجابة عن أسئلة الدراسة كالأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

HO.1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين قيادة التغيير بأبعادها مجتمعة (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد، تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين، تحقيق مبدأ الشركة في إحداث التغيير، الفعالية في إدارة وقت التغيير، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير) والنجاح الاستراتيجي في المصارف التجارية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

HO.2: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها مجتمعة (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد، تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين، تحقيق مبدأ الشركة في إحداث التغيير، الفعالية في إدارة وقت التغيير، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير) والنجاح الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

HO.2.1: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والإستراتيجية المحددة في المصارف التجارية الأردنية

HO.2.2: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والابتكار المستمر في المصارف التجارية الأردنية

HO.2.3: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والتنفيذ الفعال في المصارف التجارية الأردنية

HO.2.4: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والثقافة التحفيزية في المصارف التجارية الأردنية.

HO.2.5: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والقيادة الفعالة في المصارف التجارية الأردنية.

HO.2.6: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والتقدير الذاتي في المصارف التجارية الأردنية.

HO.2.7: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والعوائد والحوافز في المصارف التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

HO.3: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في قيادة التغيير وأثرها في النجاح الاستراتيجي تعزى للعوامل الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) في المصارف التجارية الأردنية.

التعريفات الإجرائية للمتغيرات الدراسة:

إن قيادة التغيير التي يتبعها المدراء في المصارف التجارية الأردنية والأبعاد التي تناولتها الدارسة كمتغيرات مستقلة، وهي (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فريق إحداث التغيير، وتنمية قدرات الأفراد، تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، إدارة وقت التغيير بفاعلية، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير)

1) **قيادة التغيير**: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مع (Cotterell,2005) في تعريفه للقيادة بأنها هي القيادة التي يدير بها القائد عملية التغيير، ويدعمها ويسهل تحقيقها داخل المنظمات، من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة، واعتماد أنماط السلوك الملائمة، والمشاركة الشخصية فيها، وتطوير إدارة المنظمة وذلك لتحقيق أفضل نتائج التغير.

2) **تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة**: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مع (عطوي، 2001، ص 189) أن أهمية العلاقات الإنسانية مشيرا إلى أن القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءه هي من أهم السمات التي يجب أن تتميز بها شخصية القائد.

3) **بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد**: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مع (أبو الوفا، 1995، ص89) إلى أن أهم ما يجب على قائد التغيير القيام به هو اختيار أعضاء فريق التغيير ذوى المهارات والكفاءات العلمية والخبرات المتميزة فيما يتعلق بموضوع التغيير بحيث يكونون قادرين على دراسة موضوع التغيير ووضعه في إطار فكري ممثلا في نماذج وخطط مقننة بالإضافة إلى القدرة على تشخيص وحل المشكلات التي قد تفوق عملية التغيير وكسب تقبل الأفراد المستهدفين بالتغيير.

4) **تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين**: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مع (عبد الهادي، 2002، ص213) حيث عرف الاتصال بأنه تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

5) **تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير**: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مع (هوانـــه وتقـــي، 1994، ص207) أن استشارة من لهم علاقة بموضوع التغيير الذين سيتأثرون بأحداث التغيير ومحاولـــة معرفة أرائهم مسبقا وإبراز أسبابه ومزاياه يمكنهم من الحصول على معلومات كثيرة عن التغييـــر ويزيل عن نفوسهم القلق والتردد المصاحب لأي تغيير.

6) **إدارة وقت التغيير بفاعلية**: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مع (الخميـــسي،2002، ص132) أن إدارة الوقت هي الكفاءة في استخدام الوقت المتاح لانجاز المهام بكفاية وفاعلية وحل المشكلات الفنية والتنظيمية المقعدة بطريقة أذكى وجهد اقل لتحقيق الأهداف.

7) **التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير**: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مـــع (شـــقبوعه، 2001، ص 191) أن التحفيز علمية تكوين قوة (حافز أو دافع) عند العاملين تدفعهم وتوجههم إلى النشاط أو العمل المرغوب ويشير إلى أن الدوافع هي مزيج من الحاجات والرغبات التي تحكـــم وتوجـــه سلوك البشر نحو تحقيق أهداف معينة أي أن هذه الحاجات والرغبات إذا لم يتم إشباعها فإنها تولد سلوكا معنيا بهدف إشباعها.

8) **النجاح الاستراتيجي**: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مع (الركابي، 2006، ص355) فـــي أن النجاح الاستراتيجي هو مدخل التنظيم في قياس الفاعلية على معيار البقاء كونـــه مؤشـــر نهـــائي لقياس الفاعلية.

9) **إستراتيجية محددة**: لأغراض هذه الدراسة تتفـــق الباحثـــة مـــع (الحلالمـــة، 2009، ص23) أن الشركات الناجحة تهتم بصياغة إستراتيجية واضحة محددة ،في حين تتخبط الشركات الفاشلة فـــي صياغة إستراتيجيتها.

10) **تنفيذ فعال**: ولأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مـــع (عبيـــد، 2000، ص 17) إن المقـــدرة العقلية على توليد أفكار جديدة مناسبة وعملية قابلة للتنفيذ بمستوى عال من الجودة وتمتلك القـــدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للدخول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة والقيمـــة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.

11) **ثقافة تحفيزية**: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مع (البدري، 2002، ص135) بأنها الإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد يمكنه الحصول عند أدائه لنشاط أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب المطلوب.

12) **قيادة عادلة**: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مع (الحلالمة،2009، ص23) تعمل القيادة على إدارة الأداء في الشركات الناجحة بشكل موضوعي وعادل بينما تنشغل في الشركات الفاشلة في ممارسة السيطرة على أسباب شخصية بعيدة عن الاعتبارات العلمية والموضوعية.

13) **ابتكارات مستمرة**: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مع (حسن، 2001، ص393) هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة وهنا فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها.

14) **التقدير الذاتي**: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مع (أبو شيخة، 2005، ص13) انه يمكن أن تتمثل حاجات التقدير والاحترام في الدافع إلى الحصول على تقدير الآخرين وثقتهم والدافع إلى المشاركة في وضع وتطوير نظم وأساليب العمل والدافع إلى الحصول على مكانة مناسبة بين الآخرين.

15) **العوائد والحوافز**: لأغراض هذه الدارسة تتفق الباحثة مع (السويدان وباشراحيل، 2002، ص96) هو وصول العاملين إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتيا.

الدراسات السابقة:

يرتكز البحث العلمي على الاطلاع على الدراسات السابقة وتنقيحها من خلال مسح الأبحاث المحلية والعالمية وفيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الرسالة.

أولاً: الدراسات العربية.

1) دراسة بني سعيد، (2013) بعنوان: "اثر تمكين العاملين في إدارة التغيير".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر تمكين العاملين في إدارة التغير، وتمثلت أبعاد التمكين في هذه الدراسة (بتفويض السلطة، العمل بروح فريق، توافر المعلومات، التقدير الذاتي)، في حين تمثلت أبعاد إدارة التغيير في (التغيير السلوكي، التغير التكنولوجي، التغيير الهيكلي) .لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي كالانحدار المتعددة، الانحدار البسيط. تكونت عينة الدراسة من (24) مستشفى من مستشفيات القطاع الخاص. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مساهمة عملية تفويض السلطة في إدارة التغيير بشكل ايجابي ،عدم إجراء التغيرات الإستراتيجية، وتمركز الصلاحيات بيد الإدارة العليا، ونظام الاتصالات فعال بشكل متوسط في وصول الاقتراحات من الموظفين حول التغيير الاستراتيجي ولم يسهم تفويض السلطة العمل بدون فريق الحوافز والتشجيع بشكل كبير في إجراء التغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي والتغيير في الثقة المنظمية للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز علاقات الثقة والصدق بين الإدارات والعاملين مما سيؤدي إلى الثقة والارتباط القوي بالمنظمة، الوعي الكامل بان عملية التغيير ليست عملية فردية مقتصرة على القيادة وإنما هي أيضا مساهمة جماعية تهدف إلى التطوير والإبداع ويجب أن تتوفر القيادات المؤهلة وامتلاك القدرات التكنولوجية اللازمة والقدرة على التعامل مع الثورة التكنولوجية.

2) دراسة العنزي، (2013)، بعنوان "اثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الـشركات المـساهمة العامة في دولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا،التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية البـالغ عـددهم (180) شركة، تم اخذ عينة من (280) مديرا ونائبا من المديرين العاملين في الإدارات العليـا لهـذه الشركة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسـة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمـي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة فـي دولـة الكويـت، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: توفير المتطلبـات القانونيـة،والاجتماعيـة، والـسياسية، والاقتصادية التي من شانها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خـلال تـشخيص نقـاط القـوة والضعف لدى الشركة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير، وضـرورة العمـل علـى دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في الـشركات المـساهمة فـي ضـوء التغييـرات الداخليـة والخارجية.

3) دراسة أبو زيتون، (2011)، بعنوان: "اثر اتجاهات الإدارة العليا على مدى فاعلية مبادرات التغيير والتطوير التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المديرين في الإدارات العليا على فاعلية مبادرات التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات. تكونت عينة الدراسة من (103) مدير في المصارف الأردنية. استخدمت الدراسة عدة أساليب إحصائية للتحليل مثل أسلوب التحليل الإحصائي (الانحدار المتعدد والبسيط واختيار الثبات) لقياس مدى تأثير اتجاهات الإدارة العليا على فاعلية التغيير. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير بدرجة عالية لخبرة المديرين ومهاراتهم وأنماطهم القيادية والإدارية على فاعلية مبادرات التغيير في منظماتهم والتزام الإدارة العليا ورغبتها بدعم عملية التغيير وإزالة العقبات التي تواجهها يعد عملا مهما في نجاح التغيير وبالتالي في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. أوصت الدراسة بأهمية تفهم المديرين أدوارهم من اجل التفاعل بشكل جيد مع المتغيرات السريعة في البيئة وضرورة الاستعانة بوسطاء للتغيير من الداخل والخارج أو من كلا المصدرين مع تفويضهم سلطات كافية لإدارة وتنفيذ برامج التغيير للنجاح وجعل برامج التغيير جزء من ثقافة المنظمة.

4) دراسة العزام، (2011)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لقيادة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (485) معلما ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة اربد،لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي (الرؤية المستقبلية للمدرسة، صياغة الأهداف المؤسسية،تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين، القدوة الحسنة، الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة)، أظهرت نتائج

الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الرؤية المستقبلية ومجال صياغة الأهداف والابتكار والإبداع لدى العاملين كما وأظهرت النتائج عدم وجود ظروف ذات دلالة إحصائية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، المستوى التعليمي والخبرة. أوصت الدراسة بتعديل الممارسات القيادية لمدير المدرسة في التغيير المطلوب بمرونة عالية.

5) **دراسة درويش، (2010)، بعنوان: "دراسة وتحليل اتجاهات ودوافع العاملين نحو التغيير".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مواكبة معمل اسمنت في محافظة طرطوس للتغيرات الكبيرة التي تحصل في البيئة المحيطة بها ومستوى إدارة العاملين فيها، معرفة المعوقات التي تتعرض لها الشركة المدروسة عند قيامها بعمليات التغيير المختلفة، ومساعدة إدارة المعمل نحو تنمية دوافع واتجاهات مؤيدة للتغيير من قبل العاملين، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الاستنتاجي واستخدمت الدراسة أسلوب الملاحظة الشخصية، أظهرت النتائج أن المعمل المدروس لا يقوم بمواكبة التطورات التكنولوجية التي تحدث في البيئة المحيطة وعدم الاستعانة بالتدريب من اجل التعرف على الأساليب الحديثة في العمل وشعور الأفراد في القلق من عمليات التغيير التي تحدث في المعمل وذلك نتيجة معارضة الإدارة العليا للتغيير وعدم ثقة الأفراد بالكوادر التي تقوم بالتغيير. أوصت الدراسة بأنه يجب على الشركة أن تقوم بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وان تعمل على توفير المعلومات اللازمة والكافية لموظفيها عند إدخال أي تغيير في أسلوب عملها ونشر ثقافة تنظيمية بين العاملين تشجع على أحداث التغيير بكافة أشكاله والعمل على تلبية وإشباع حاجات العاملين في المعمل والاهتمام بالبرامج التدريبية.

6) دراسة عبيد، (2009)، بعنوان: "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العـاملين فـي وزارة الصحة الفلسطينية" دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي.

هدفت هذه الدارسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، واثـر ذلك على أداء العاملين من خلال دارسة حالة مجمع الشفاء الطبي وقد تناولت ثلاث مجـالات للتغييـر في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد. وقد قام الباحـث بتـصميم اسـتبانه لغرض جمع البيانات الأولية واستخدمت الباحث العينة الطبقية العشوائية من جمع البيانات الأولية، وتم توزيع (300) استبانه على أفراد العينة وتم استخدام الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانـات ومـن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعـالم وذلـك بـسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، عدم وضوح خطـوط السلطة والمسؤولية للإدارات في داخل المجمع والتغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحا ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، وبناء على تلك النتائج أوصت الدارسة بضرورة أن يكون التغييـر فـي الهيكـل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية، ضرورة تحديد السلطة والمسؤولية لكل إدارة ووظيفة بحيث أن لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات، ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بايجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

7) دراسة الحلالمة، (2009)، بعنوان: "رأس المـال المعرفـي وأثـره فـي أسـباب النجـاح الاستراتيجي".

هدفت هذه الدراسة على معرفة تأثير رأس المال الفكري على أسباب نجاح مؤسسات الأعمال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم اختيـار عينـة مـن الإداريين ورؤساء الأقسام ومساعدين من أربع شركات تعمل في قطاع الاتصالات الأردنية،حيث تـم توزيع (75) استبانة، توصلت الدراسة إلى وجود ارتفاع في رأس المال الفكري فـي هـذه الـشركات بحيث أن النسبة الإجمالية كانت (80.4%) وكان منها رأس مال فكـري بـشري بنـسبة (81.2 %)، ويوجد ارتفاع في مستوى النجاح الاستراتيجي للشركات. أوصت الدراسة في تكثيف الجهـود بالجـد والحفاظ على ذلك مع المعرفة العلمية والتقنية من خلال المكافآت والحوافز المالية التركيز على نوعية وكمية البرامج التدريسية التي تناسب احتياجات الشركة لتبين أفكار متميزة للعمال يساهم فـي تطـوير قدرات الشركة على دعم توجه الشركة نحو الخدمات المقدمة بعد البيع مـع الأخـذ بعـين الاعتبـار لرغبات العميل وما يتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم.

8) دراسة المرايات، (2008)، بعنوان: "بناء إستراتيجية تربوية مقترحة لإدارة التغيير في إقليم الجنوب في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى بناء إستراتيجية تربوية مقترحة لإدارة التغيير في إقليم الجنـوب فـي المملكة الأردنية الهاشمية .تم اخذ عينة مقدارها (522) مفردة إحصائية. لتحقيق أهداف الدراسـة تـم استخدام المنهج العلمي التحليلي التطويري، واعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلات الشخصية وتم توزيع (522) استبانة وكان عدد الاستبانات المستردة (465) استبانة. من أهم النتائج التـي توصـلت إليها الدراسة يوجد متطلبات لبناء إستراتيجية لإدارة التغيير المقترحة تتمثـل فـي تحديـد الأهـداف ومعايير الجودة والتشريعات التربوية ويوجد العديد من الصعوبات التي تعتـرض بنـاء إسـتراتيجية

تربوية مقترحة لإدارة التغيير من وجهة نظر القادة التربـويين. أوصـت الدراسـة بـضرورة تبنـي إستراتيجية تربوية مقترحة لإدارة التغيير في إقليم الجنوب وإجراء تحليل لواقع التربوي في الإقليم من وقت لأخر للحصول على معلومات يمكن أن تساعد في اتخاذ القـرارات لوضـع الخطـط التربويـة والاهتمام بالموارد البشرية العاملة من خلال تدريبهم وإعدادهم وإكسابهم المهارات التربوية.

9) دراسة الزهراني، (2008)، بعنوان: "واقع ممارسة قيادة التغيير من قبـل مـديري مراكـز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير مـن قبـل مـديري مراكـز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظـر المـشرفين التربـويين والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بـين إجابـات مـديري مراكـز الإشـراف والمشرفين التربويين في كل من أبعاد قيادة التغيير، شملت الدراسة جميع مديري المراكـز وعـددهم (22) مديرا وعينة عشوائية طبقية من المشرفين التربويين بلغ عدد أفرادها (314) يمثلون 52% مـن المجتمع الأصلي للدراسة. لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلـي .مـن ابرز نتائج هذه الدراسة انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحـسابية لتقـديرات مديري مراكز الإشراف التربوي تعزى لمغير (درجة المؤهل العلمي) أو لمتغير (سنوات الخدمة فـي الإشراف التربوي) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحـسابية لتقـديرات مـديري مراكز الإشراف التربوي تعزى (لمتغير سنوات الخدمة في إدارة المركز). أوصت الدراسـة بدراسـة أسباب مقاومة التغيير من قبل العاملين في الميدان التربوي من وجهـة نظـر المـشرفين التربـويين ومديري المدارس ودراسة الصعوبات والمعوقات التي تواجه عمليات التغيير في المجال التربوي على مستوى أدارت التربية والتعليم.

10) دراسة العزاوي، (2008)، بعنوان: "اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات النجاح الاستراتيجي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي على قوة اتخاذ قرارات عمليات الخدمة (تصميم الخدمة وتكنولوجيتها، التخطيط الإجمالي بالتركيز على خيارات التحكم، تحجيم قوة العمل، وجود الخدمة) وفي مستوى النجاح الاستراتيجي في عدد من المنظمات المعرفية وتقييم اثر العلاقة التي يحققها مع تلك القرارات في مستوى هذا النجاح، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم اختيار (9) كليات تابعة لجامعة بغداد، شكلت (38%) من مجموع كليات الجامعة .اعتمدت الدارسة على أساليب الإحصاء الوصفي كالوسط الحسابي والوسيط في تحديد قوة متغيرات الدارسة وأساليب الإحصاء الاستدلالي كمعامل ارتباط الرتب معامل سبيرمان لاختيار فرضياتها.

ومن ابرز نتائج هذه الدراسة وجود مستوى جيد من النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة بدلالة قدرتها على البقاء في ميدان المنافسة والتكيف والنمو .على ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بتوجيه قرارات العمليات فيها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتعليم الجامعي ،وبتجاوز جوانب الضعف التي تقلل من قوة هذه القرارات وإيجاد عمادات تلتزم بالإبداع في الاهتمام برأس المال البشري العامل (التدريس) بما يضمن النجاح الاستراتيجي لكل الكليات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

1) دراسة (2013)، **Smolarczyk, K,&Hauer, G** بعنوان:

an Investigation of the Idea of Individual Earning In Enabling Organizational Change

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تمكين التغيير التنظيمي من خلال الـتعلم الفـردي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة من الموظفين من كافة المستويات الهرميـة مـن الـشركات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا، اعتمدت الدراسة على مجموعـة البحـوث الاستكـشافية التفـسيرية والمقابلات المنتظمة لتزويد الباحث بالمعلومات وكانت المقابلة تستغرق من (30-50) دقيقة مع عـدة موظفين من مختلف المستويات الهرمية. من ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجـود حـواجز تعيق تحقيق التغيير للموظفين من خلال التعلم الفردي وهي تعقيد المهام ومحدودية المـوارد البـشرية والمالية والحاجة لانجاز مهام في وقت محدود. أوصت الدراسة انه يجب على الأفـراد والجماعـات المسؤولين عن عملية التغيير بالاسترشاد من قبل المشرفين والمدراء، توفير المنـاخ الـداعم للـتعلم والوقت الكافي من اجل تسهيل التعلم وذلك لضمان نجاح إدارة التغيير.

2) دراسة (2013)، **Kachina,A & Pazargadie.M& Manoochehri .H** بعنوان:

the Role of Organization Internal Environment in the Establishment of Change Management in Nursing and Midwifery Schools

هدفت هذه الدراسة في البحث في مفهوم إدارة التغيير والعوامل المؤثرة عليه من وجهة نظـر المدراء في مدارس التمريض والقبالة في مدينة طهران، اعتمدت الدراسة على تطبيق المنهج الوصفي الاستكشافي وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات المنتظمة والملاحظة الميدانيـة، لتحقيـق أهـداف الدراسة تم اخذ عينة تكونت من عشرة مدراء من كافة المستويات الهرمية وكانوا اثنـان مـن حملـة الماجستير وثمانية من حملة الدكتوراه. من ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت ايجابية بشأن

اعتماد التغيير، وان عملية التغيير تحتاج إلى التخطيط والتقييم المسبق واختيار الوقت المناسب لإجرائها. أوصت الدراسة انه يجب على الكليات أن توفر التسهيلات اللازمة إلى الإداريين لتنفيذ التغييرات اللازمة وضرورة وجود المعرفة الكافية للمديرين وعمل الدراسات الخاصة لإجراء التغييرات الايجابية.

3) دراسة (Mcmillan,H & Gilley & Gilley،(2009 بعنوان:

Organizational Change and Characteristics of leadership effectiveness

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين سلوكيات القائد والتغيير، من خلال التعرف على فعالية القادة في تطبيق التغيير والمتغيرات (المهارات والقدرات) التي تؤثر على هذه الفعالية. لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة من العاملين في مجال الإدارة مقسمة إلى مجموعات وكل مجموعة تضمنت (10-15) شخصا، اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الاستكشافي وتم توزيع (507) استبانة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن (74%) من العينة يرون أن قادتهم في المنظمة لا يطبقون التغيير الفعال، وان التدريب والتحفيز وإشراك الآخرين وبناء الفرق يرتبط بشكل ايجابي بتطبيق التغيير بشكل ناجح .أوصت الدراسة بتبني المنظمة نموذجا يتضمن مهارات التواصل البيني والذي يحسن من قدرات المدراء على التحفيز، والتواصل وبناء الفرق، ويزيد من نجاح المدراء في قيادة التغيير. وأوصت القادة في المنظمة الذين يسعون إلى قيادة تغيير ناجحة يجب الأخذ بعين الاعتبار نقطتان: الأولى فهم العلاقة بين المهارات والتطبيق الفعال للتغيير، والثانية تحسين المهارات المستخدمة في تطبيق التغيير.

4) دراسة (2006)، Kavanagh, M بعنوان:

The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger

هدفت هده الدراسة في التعرف على اثر القيادة إستراتيجية إدارة التغيير على تقبل التغيير في المنظمة بين الأفراد خلال الدمج. حيث تم اخذ عينة تكونت من (187) طالبا من ثلاث جامعات ولتحقيق أهداف الدراسة تم وعدة أساليب إحصائية مثل الانحدار، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مقاومة التغيير في البداية كانت بسبب الخوف وعدم رغبة العمالة من العمل في ظل التغييرات الجديدة وأوصت الدراسة بأن على المدراء أن يخلقوا جوا من الثقة والأمان النفسي من اجل تشجيع الموظفين على الانخراط في التغيير.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة أفاد في العديد من المجالات والجوانب العلمية والعملية والشكلية للرسالة وذلك على النحو التالي:

1. اختيار موضوع الدراسة حيث بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات قيادة التغير والنجاح الاستراتيجي، ارتأت الباحثة القيام بهذه الدارسة التي تربط بينهم.
2. التعرف على مختلف المراجع التي اعتمدتها الدراسات السابقة والتي ساعدت الباحثة وسهلت عملية المسح المكتبي لبناء الإطار النظري للدراسة
3. ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانه عن طريق الاستفادة من الاستبيانات المعتمدة في تلك الدراسات.
4. التعرف على منهجيات هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بالشكل الذي سهل الطريق أمام الباحثة لبناء منهجية دراسته.
5. الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في تلك الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات الدراسة وأنموذجها الافتراضي.

ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت البعدين (قيادة التغيير والنجاح الاستراتيجي) معا، حيث أن الدراسة ستقوم بدراسة اثر البعد الأول وهو قيادة التغيير بعناصره المختلفة على البعد الثاني وهو النجاح الاستراتيجي ومن هنا تظهر المساهمة الفكرية لهذه الدراسة ،وبالتالي فهي تسعى إلى التوصل لنتائج جديدة لم تبحثها الدراسات السابقة وتتمثل هذه النتائج في استكشاف نوعية العلاقة والأثر بين هذين المتغيرين بما يسهل الطريق أمام الباحثين لاحقا، ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة مادة علمية مفيدة تثري المخزون المعرفي الإداري، وتساعد كمرجع لدراسة متغيرات أخرى لها علاقة بهذا المجال.

فضلا عن ما ستقدمه هذه الدراسة في المجال التطبيقي إذ أنها ستقوم بدراسة اثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة:

تعد التغييرات السريعة والتطورات المتلاحقة من ابرز صفات العصر الحالي وفي ظل هذه التغييرات التي يشهدها الواقع الحالي يأتي دور وأهمية قيادة التغيير التي يبرز دوروها في مواكبة كل ما هو حديث من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شانه تحقيق التقدم والنجاح الاستراتيجي للمنظمة وتتطلب عملية التغيير التطوير المستمر والتغيير في الأساليب والأهداف المخطط لها أن قيادة التغيير وتحدياته العصرية هي من الأمور الأساسية التي يجب أن يلم بها كل مدير في هذا العصر وان العاملين في الإدارة العليا والوسطى يشكلون الفئة الأكثر قدرة على إجراء التغييرات المطلوبة (العطيات، 2006، ص322).

إن مجهود التغيير الناجح يحتاج إلى قيادة فعالة تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود وتشعر الآخرين بأهميته وتخلق الدافع لديهم لإحداثه (الشمري، 2007، ص120-121) ويمثل التغيير جهود منظمة تهدف إلى تحسين القدرات على اتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية وهو يمثل إستراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات وتعديل القيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. (القريوتي، 2010، ص 78)

إن دور القائد يتمثل في بذل الجهد والعمل في التأثير في مرؤوسيه وتوجيه نشاطاتهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع في الخطة بحيث يمارسها القائد في عمله والتي تعد محصلة للتفاعل بين سمات القائد والمرؤوسين ضمن سياسة وثقافة المنظمة وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف التي تتمثل في تقديم كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة (عباس، 158,2010)

مفهوم التغيير وأهميته:

إن الهدف الأساسي لإحداث التغيير هو التطور والنمو واستمرار بقاء المنظمة كمنافسة قوية ويشمل التغيير في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وهنالك عدة تعريفات للتغيير منها:

1) هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (درة، 1986، ص355)

2) هو عملية مفادها تحويل الفرد أو منظمة العمل الإنسانية أياً كانت تسميتها من حالة عدم التكيف إلى حالة التكيف (عيد، 1995، ص30)

3) يعني التحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية (روبنسون، 2000، ص20)

4) إن التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفه احد أمرين أما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد تحقق للمنظمة تقدما مسبقا عن غيرها (اللوزي، 2009، ص49)

5) التغيير هو عملية تشمل سلوك الأفراد وهياكل تنظيم ونظم الأداء وتقويمها والتكنولوجيا وذلك بعرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة (عماد الدين، 2003، ص 12)

ويمكن الاستنتاج مما سبق ان أهمية التغيير تكمن في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبقاءها كمنافسة قوية ويتوقف نجاح واستمرار المنظمة على قدرتها على كيفية مواكبة التغييرات وإدارتها بطريقة ناجحة واختيار الأسلوب التدريجي في التعامل مع التغييرات المحيطة لضمان عملية الثبات والاتزان والاستمرارية.

العوامل الرئيسية لنجاح عملية التغيير:

يتوقف نجاح عملية التغيير على مدى قدرة قائد التغيير بإقناع وتحفيز الأفراد المعنيين بعملية التغيير بطريقة تضمن نجاحها، وأكد (Press، 2005، ص36-37) أن هناك مهارات لازمة لإنجاح عملية التغيير وهي:

1) مواجهة حالات الفشل والإحباط والعقبات التي تعترض مسار التغيير بكل عزيمة وإصرار حتى تصل عملية التغيير إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

2) البراءة في التخطيط الزمني واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن، مع مراعاة الطوارئ وكافة الظروف والعوامل التي قد تؤثر على المخطط الزمني.

3) التواصل مع الأفراد، والاستماع إلى حاجات واهتمامات أعضاء فريق التغيير بالإضافة إلى حاجات وأهداف المستهدفين في التغيير.

4) الاعتراف المستمر بجهود وأعضاء فريق التغيير وانجازاتهم وتحفيزهم عند كل نجاح يتم تحقيقه.

وأشار (رمضان، 2005، ص 234 –238) إلى عدد كبير من المعايير التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد العوامل المساهمة في نجاح عملية التغيير وهي:

1- الدوافع وراء التغيير: والتي لابد من ان تكون واضحة ومحددة ومفهومه.

2- الرؤية: يجب ان تكون هناك رؤية التغير واضحة حول ما تريد أن تكون عليه المنظمة.

3- تواجد قائد التغيير: والذي يكون أما المدير التنفيذي أو رأس الهرم في المنظمة.

4- المشاركة: وتتضمن إشراك الأشخاص المعنيين بالتغيير بتصميمه وتطبيقه.

5- الاتصال: لابد من ان يكون الاتصال بين الأفراد واضحا وصريحا ومستمرا حتى يتم التغيير بشكل واضح ومستمر وفعال.

6- التدريب: تدريب العاملين حتى تكون لديهم المقدرة الكافية على مواكبة التغيير.

7- التعزيز: تعزيز الأشخاص الذي يقومون بأداء مميز في ظل ظروف جديدة.

مفهوم قيادة التغيير:

إن قيادة التغيير من الموضوعات تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اختصارا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة (عامر، 1991، ص51)

إن نجاح التغيير في تحقيق أهدافه مرهون بوجود قيادة تغيير تعي أسس ومبادئ التغيير وتمتلك المصدر الفكري العلمي اللازم للتعامل معه (الزهراني، 1995، ص9)، وإننا بحاجه إلى قاده يملكون الوقت والمهارات والدعم ليضعوا سياسة واضحة لجهود التغيير وتطبيقها وإيجاد المناخ والحوافز الضرورية من اجل عملية التغيير التي قد تكون طويلة ومعقده وإيجاد مشرفين فاعلين يتبنون أنشطه التغيير. (عبد الهادي، 2002، ص173)

إن ابرز الاتجاهات العالمية تؤكد على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا التعليمية إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته (عماد الدين، 2003، ص18)

مهارات قيادة التغيير:

هنالك عدد من المهارات الأساسية اللازمة لقائد التغيير ومنها (ترسيخ مبدأ العمل الجماعي لدى الأفراد، وإقناعهم بعملية التغيير، بالإضافة إلى مهارات التخطيط التي تتضمن تحديد الأولويات والتنبؤ بمشاكل التطبيق ومهارات العلاقات الإنسانية، ومهارات التدريب، واتخاذ القرارات المناسبة) وهذا يؤكد على ان المهارات اللازمة لقيادة التغيير كثيرة ومتعددة ولا يمكن حصرها حيث لكل موقف تغييري ظروفه وحالته الخاصة التي تستدعي ممارسة مهارات معينه قد لا تتطلبها مواقف أخرى (منصور، 1995، ص 173–174)

يوجد عدد من المهارات المطلوبة في قائد التغيير الفعال ومنها المهارات التي تساعده على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين والتعويض الملائم لهم وذلك باعتبارهم أعضاء رئيسين في

عملية التغيير وان يمتلك حصيلة جيدة من مهارات الاتصال للمواقف الرسمية وغير الرسمية وان يستطيع بناء وتعزيز مناخ عمل ايجابي يساند عملية التغيير. (عماد الدين، 2003، ص26)

قيادة التغيير هي عملية تحتاج إلى معرفة كبيرة أو مهارات عديدة منها معرفة الدوافع التي تدفع الموظفين العمل والإنتاج والقدرة على تطبيق الأساليب القيادية السليمة ومهارة التفاعل مع الجماعة في العمل وامتلاك القدرة على الاتصال السليم والفعال بينه وبين العاملين جميعهم (هوانه وتقي، 1994، ص204)

إن أهمية تعلم وإتقان مهارات قيادة التغيير ويرى بأنها من الأمور الأساسية لتمكن المديرين على اختلاف مستوياتهم من مواجهة الصعوبات والتحديات الكثيرة التي يتسم بها العالم المعاصر وما يشهده من تغيير متسارع (العطيات، 2006، ص21– 22)

وفي هذه الدراسة تم تصنيف المهارات القيادة اللازمة لقائد التغيير الناجح والفعال إلى ستة أبعاد رئيسية معتمدا في ذلك على دراسة (الزهراني، 2008، ص58-72) التي تناولت موضوع (قيادة التغيير) وهذه الأبعاد هي:

البعد الأول: قيمة العلاقات الإنسانية الجيدة.

إن تفاعل الأفراد المعنيين بالتغيير بطريقة ايجابية أو سلبية يعتمد على طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد المعنيين بالتغيير ويمكن لقائد التغيير ان يعمل على تحسين تلك العلاقات من خلال الأخذ بعين الاعتبار لرغبات وميول الأفراد، تزويد بيئة العمل بالمتطلبات المادية وتوفير سبل الراحة لهم، احترام شخصية كل فرد وتقديرها، العمل على رفع معنوياتهم وثقتهم بأنفسهم من حيث القدرة على التفكير الايجابي المستمر. إن تأييد الأفراد للتغيير أو مقاومتهم له يعتمد على:

1) نمط العلاقات الإنسانية السائدة ويمكن لقائد التغيير ان يعكس تأييد الأفراد وتعاونهم لتحقيق أهداف التغيير أو على الأقل يتجنب مقاومتهم للتغيير من خلال خلق مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية يتوافق ومتطلبات إحداث التغيير.

2) ان دور قائد التغيير في هذا الجانب يمكنه في إيجاد جو عملي يحفز الأفراد على الأداء الايجابي في ظل التعاون والتفهم لأهداف وسياسة التغيير والشعور بان عملهم من اجل تحقيق أهداف العمل يلتقي مع أهدافهم الخاصة المتمثلة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية. (السلمي، 1988، ص 340–341)

البعد الثاني: بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الإفراد.

إن بناء فريق عمل كفؤ قادر على القيام بعملية التغيير يكون من خلال بناء فريق يعمل بروح الفرد الواحد والعمل على تنسيق المهارات والقدرات للأفراد بشكل يضمن تحقيق الأهداف من خلال تحديد وتوزيع المهام على الأفراد بما يتناسب مع قدراتهم وكفاءتهم والعمل على تطوير هذه القدرات والمهارات من خلال إخضاع الأفراد للدورات والبرامج التدريبية والتأهيلية.

ويمكن الأخذ بعين الاعتبار عدد من الأساليب لانتقاء أعضاء فريق التغيير ومنها:

1) ان أهم ما يجب على قائد التغيير القيام به هو اختيار أعضاء فريق التغيير ذوي المهارات والكفاءات العالية والخبرات المتميزة فيما يتعلق بموضوع التغيير بحيث يكونون قادرين على دراسة موضوع التغيير ووضعه في إطار فكري ممثلا في نماذج وخطط مقننه بالإضافة إلى القدرة على تشخيص وحل المشكلات التي قد تعوق عملية التغيير وكسب تقبل الأفراد المستهدفين بالتغيير. (أبو الوفا، 1995، ص89)

2) لا يمكن إحداث التغيير الفعال ما لم يحظ بدعم مساندة الإدارة العليا ولذلك فان على قائد التغيير ان يحرص على الحصول على تلك المساندة انطلاقا من ثقل تأثيرها عل المستويات الإدارية الأخرى المتوسطة والتنفيذية. (احمد، 2004، ص25)

3) ان على القائد التغيير العمل على تحسين الاتصال بين أعضاء الفريق وتنسيق جهــودهم وتطــوير آليات العمل التي تسهل إنتاجية الفريق وتشخيص جوانب القوة أو الضعف في أداء الفريق وتحديد ادوار أفراده بدقة وتوجيه عمل الفريق نحو تحقيق أهداف التغيير (الخضر، 2005، ص219)

البعد الثالث: تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين:

يعتمد نجاح عملية التغيير على مدى اقتناع واستيعاب الأفــراد المعنيــين بــالتغيير بــالفكرة والأهداف من وراء عملية التغيير، وعرف (عبد الهــادي، 2002، ص213) الاتــصال هــو تبــادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد علـــى تحقيق التفاعل بينهم من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وأكد (ماهر،1977، ص442) أن أهمية تزويد الأفراد المستهدفين بالتغيير بمعلومات مــستمرة عن التغيير حيث ان حجب هذه المعلومات عنهم أو تقديم معلومات محددة أو غير سليمة تخلق جوا من عدم الثقة وظهور الشائعات.

وبين (السلمي، 1988، ص344) توفر نظام سليم للاتصال يعتبر شــرطا ضــروريا لنجــاح التغيير مشيرا إلى ان من أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير هو عدم معرفتهم بأهداف وأبعــاد التغييــر وقصور المعلومات عن احتمالات تأثيره عليهم وعلى أوضاعه الوظيفية.

البعد الرابع: تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير.

لدمج الأفراد بعملية التغيير من خلال معرفة أرائهم مسبقا وتوضيح مسببات التغيير ونتائجه الايجابية وفوائده عليهم يحفزهم من المشاركة في التغيير وقبولهم له، ويمكن تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير من خلال إتباع الخطوات التالية:

1) تمكين الأفراد من المشاركة الفعلية لتشجيع الإبداعات والحصول على الأفكار الجديدة والمقترحات البناءة. (العطيات، 2006، ص202-205)

2) تعد أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتصلة بالتغيير حيث يقول (تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي) وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من فوق وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين. (عماد الدين، 2003، ص19)

البعد الخامس: إدارة وقت التغيير بفاعلية.

لإدارة وقت التغيير بفاعلية من خلال تحديد فترة زمنية لإتمام عملية التغيير وتحديد الأهداف المنشودة والأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية الضائعة بسبب الظروف المستجدة وأيضا وضع جداول زمنية تشمل فترات تدريب الأفراد لتطوير مهاراتهم وخبراتهم.

ان أهمية ادارك قيمة الوقت في عمليات التغيير ويرى بان التغيير يجب ان يتم في مدة زمنية مناسبة ليس فيها استعجال يفوت بتحقيق أهداف التغيير بالصورة المطلوبة ولا إطالة تؤدي إلى الملل واهتزاز الثقة في إمكانية اكتمال التغيير وتحقيق أهدافه (الزهراني، 1995، ص46)

البعد السادس: التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير.

يعد أسلوب التحفيز بجانبيه المادي والمعنوي من الأساليب التي تزيد بشكل كبير من دافعية ورغبة الأفراد بالعمل على التغيير وتقبله ويكون ذلك من خلال الثناء والاعتراف وتقيم الجهود المبذولة والمعاملة الحسنه أو من خلال المكافآت المالية، ان الحوافز هي الإمكانات المتاحة التي

توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكنه الحصول عليها عند أدائه لنشاط أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب المطلوب. (البدري، 2002، ص135)

ان التحفيز هو عملية لتكوين حافزا ودافع عند العاملين تدفعهم وتوجهم إلى النشاط أو العمل المرغوب ويشير إلى ان الدوافع هي مزيج من الحاجات والرغبات التي تحكم وتوجه سلوك البشر نحو تحقيق أهداف معينة أي ان هذه الحاجات والرغبات إذا لم يتم إشباعها فإنها تولد سلوكا معنيا بهدف إشباعها. (شقبوعه، 2001، ص191)

ومن وجهة نظر الباحثة يمكن الاستنتاج ان هناك ممارسات سلبية يتبعها القادة تجاه الأفراد المبدعين والمجتهدين بحيث يتم مكافأتهم بتكثيف الجهد والعبء عليهم بينما يتم مكافأة المتساهل والمستهتر بغض النظر عنه مما يؤدي إلى زيادة الأمر سوء وزيادة الإهمال والتراخي.

النجاح الاستراتيجي:

يعد النجاح الاستراتيجي من أهم أسباب بقاء واستمرار المنظمات وعليه فان المنظمات بكافة أنواعها تحرص على توفير وتحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي ومن مراجعة الأدبيات لوحظ وجود تعريفات عديدة للنجاح الاستراتيجي والموضحة في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1) تعريفات النجاح الاستراتجي

الرقم	الباحث	النجاح الاستراتيجي
1-	(الركابي، 1998، ص 220)	عرف النجاح الاستراتيجي بقدرة المنظمة على البقاء والتكييف والنمو في ظل الأهداف التي تسعي لتحقيقها
2-	(الحفاجي والبغدادي، 2001، ص 154–168)	ان النجاح هو ناتج قدرة الإدارة الإستراتيجية على انتقاء ثم التعامل مع المواقف التي تحقق نجاحا متفوقا للمنظمة أو ناتج إيمان المديرين بفلسفة المصادفة وتوظيفهم المختزن في الذاكرة لتوقع تحديات ومستوى النجاح في التعامل معها أو تجنبها
3-	(البدري، 2002، ص135)	هي الإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها عند أدائه لنشاط أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب المطلوب.

4-	(maller, 2002, p 1-4)	ركز على التخطيط الاستراتيجي في تعريف هذا النجاح بالتنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية من قبل المنظمة، إذا اعتبر النجاح الاستراتيجي= التخطيط الاستراتيجي
5-	(العزاوي، 2008، ص212)	أن درجة التزام المنظمات العامة إزاء المستفيدين (الحكومة، العاملين، والمنظمات) وتقيمها لرضاهم ومستويات اهتمامهم برأس المال البشري العامل فيها في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة أولا والتكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة ثانيا وأخيرا النمو ثم التميز على المنظمات المنافسة وإدامة ذلك لتحقيق مقاصدها الإستراتيجية لتطلعاتها بعيدة المدى.
6-	(العزاوي والحلالمة، 2009، ص164)	والنجاح الاستراتيجي هو مجموعة الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق التميز والريادة وزيادة العوائد وإضافة قيمة عليا للأعمال والنمو والاستمرار عبر اعتماد إستراتيجية واضحة ،تنفيذ فعال،ثقافة تحفيزية، مواهب العاملين،قيادة فعالة، ابتكارات مستمرة وصفقات متكررة
7-	(Kenny, 2010, p10)	إن النجاح يتحدد بنتائج النشاط بالنسبة للزبائن والعاملين والمالكين وجميع أصحاب المصلحة من منظور خارج – داخل بدلا من منظور داخل- خارج
8-	(العنزي، 2010، ص100)	1- أكد من معايير النجاح الاستراتيجي ما يلي: 2- البقاء في ميدان الأعمال بدلالة (تحقيق الأهداف المنشودة) 3- التكيف والاستجابة بدلالة (الاستجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية) 4- معيار النمو بدلالة (الزيادة في الحجم وتنوع المنتجات) 5- معيار التعلم المستمر بدلالة (اكتساب معرفة يستفاد منها تصحيح الأخطاء وحل المشكلات)

(العامري، 2011)، (الطعان، ص18)

ومن وجهة نظر الباحثة يمكن ان نستنتج:

إن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال وضع مخطط استراتيجي يضمن فعاليتها وبقاءها كمنافسة قوية واستمرار وجودها وقدرتها على التكيف مع التغييرات في البيئات (الداخلية والخارجية)، وتعد قدرة المنظمة على مواكبة التغييرات واستمراريتها في التقدم والتطور والنمو هو من معايير لقياس النجاح الاستراتيجي.

مميزات النجاح والتفوق والإبداع:

ان النجاح الاستراتيجي يمثل الأساس لنمو الإبداع والتفوق حيث ان المنظمة لا تستطيع تحقيق الإبداع والتفوق ما لم تكن ناجحة، وهنالك عدة مميزات بين النجاح والإبداع والتفوق كما في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2) مميزات النجاح والتفوق والإبداع

النجاح	التفوق	الإبداع
ان تكون أفضل من الآخرين على مستوى المنظمة	زيادة إمكانية النجاح طويل المدى	يعزز أداء المنظمة عبر تقديم الأداء لأول مرة
تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة	تبحث عن أهداف أخرى	تحفز المواهب وقدرات العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية
تحقيق الأداء المطلوب من قبل المنظمة	تحقيق أعلى مستوى من مستويات الأداء	تحقيق الأداء الذي يكون بعيدا عن السياقات التقليدية

المصدر: (الطعان، ص169)

عوامل النجاح الاستراتيجي:

ان العوامل الرئيسية للنجاح هي من أهم الأمور الأساسية التي يجب ان ينظر لها بدقة وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة حيث أشار (kenny, 2001, 4) ان القضايا التي تحتاج المنظمة إلى ان تقوم لها بصورة ملائمة كي تنجح مع أصحاب المصالح لتقييم المنظمة وهي التعريف الأكثر شمولية لأنه يجمع بين كون العوامل أداة لبلوغ النجاح الطويل الأمد وكونها إدارة يعود عليها أصحاب المصالح في تقيم أداء المنظمة من الخارج إلى الداخل وفي قياس نجاحها في تنفيذ رؤيتها وهذا ما يجعلها الأكثر تأثيرا في قدرة المنظمات على النجاح.

E وحدد (lynch, 2000, 252) هذه العوامل في.

1- العملاء= بحيث تقوم المنظمة على تحديد لما يرغبون به.

2- التنافس= تحديد المنظمة لما تحتاج ان تقوم به كي تبقى مضمار المنافسة.

3- المنظمة= بتحليل الموارد المهارات والقدرات التي تملكها مقارنه بمنافسيها.

ويرى (wheelem & hurger ،2004 ،69) أنها تحدد بدلالة الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية والأسس التنافسية التي تؤسس المنظمة عليها استراتيجياتها مع وجوب تطبيقها بنجاح كي لا تقود إلى الفشل.

وكتب موقع (المبدعون، 2014) من هذه العوامل:

1) القدرة على جذب العمل: ان قدرة المؤسسة على تسويق اسمها باعتبارها مؤهلة للقيام بكفاءة اعملها بشكل مميز يهتم بعامل الوقت ويحرص على تحقيق الجودة المرتبطة بتطبيق الأساليب الهندسية والفنية السعي الدائم لتحسين بيئة العمل بفرض أهم عوامل المؤسسة في جذب أكثر عدد من العملاء.

2) جودة الخدمات المقدمة: ان جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة سوف تحدد مصداقية وسمعه المؤسسة بحيث يجب ان تقدم خدمات متميزة بأسلوب متقن وباسها منافسة واليت تسهل على العميل تحديد البديل المناسب.

3) كفاءة الجهاز التنفيذي: ان يكون موظفي المؤسسة للمؤسسة هم من أصحاب الكفاءات والمهارات العالية لها الدور الأكبر في زيادة قدرة المؤسسة على تقديم المشورة السليمة وخدمة عملائها بطريقة مميزة وجودة عليه وذلك للحفاظ على سمعة المؤسسة لتحقيق نتائج أفضل وبشكل مستمر.

مقومات النجاح الاستراتيجي:

تم تحديد مقومات النجاح الاستراتيجي من قبل عدد من الباحثين بعدة جوانب، حيث أشار (العامري، 2011) إلى عدد من المقومات كما هو موضح في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3) مقومات النجاح الاستراتجي

مقومات النجاح	الباحث
ان القضايا الإستراتيجية هي المقوم الأساسي للنجاح الاستراتيجي فمن خلالها تحدد المنظمة قدراتها ورؤيتها وتتمكن من قياس نجاحها في عملية التخطيط الاستراتيجي ثم الاتجاه لتحقيق رسالتها واستراتيجيها للأمد البعيد، انطلاقا من الافتراض بان القضايا تتطلب قرار مستقبليا ولأنها تشكل حجر الزاوية لأي عملية تخطيط بالشكل الذي يؤثر في مسار أعمال المنظمة أما الكامن في تلك القضايا فيبرز في نقاط الضعف والفرص والتهديدات المدركة وفي تقييم القدرات المنظمية وهي حينها قضايا ينبغي معالجتها قبل الإعلان عن استراتيجيات المنظمة.	Ambler 1999 – 1-6
وذكر ward ستة آليات تعد مقومات للنجاح الاستراتيجي كما يلي: 1- تفسير الإستراتيجية باستمرار والحرص على توافقها وجعل العاملين يدركون ما الذي يسند قدراتهم وينميها. 2- ان يكافح القادة لبناء الثقة وتحفيز العاملين لتحقيق الفوز المبكر بعد السنة الأولى في عمل المنظمة وتطبيقها لإستراتيجيتها. 3- الأعراف بالماضي والاقتداء به للتحرك إلى الأمام وبناء قدرات المنظمة لتبني مشروعات تركز على متطلبات العمل. 4- تحديد دور كل فرد من دون التركيز على أعضاء فريق تنفيذ المشروع. 5- اعتماد مدة معينة لاختيار جميع (الأفكار والمنتجات والخدمات والبرامج) الجديدة إذا لم يكن ذلك ممكنا لابد من تجزيه المدة إلى أجزاء اصغر لإجراء التحسينات المطلوبة. 6- الاحتفال بمبادرات التغيير الناجحة في أجواء اجتماعية محفزة على تغييرات أكثر وإبداعات بمستوى أعلى.	ward ,2001,1-2
أشار إلى عدد من المقومات أدى عدم الارتكاز عليها إلى فشل ثلثي الشركات البريطانية، ونجاح ثلث الشركات التي ارتكزت عليها وتتجسد في: 1- تمتع المديرين التنفيذيين برؤية ثاقبة وحرصهم على تفسير كيف ان الخطط الإستراتيجية يتوقع لها النجاح بدلا من إثبات كونها صحيحة والسعي لتجربتها وتشخيص نتائجها. 2- تكرار المنظمة الاستراتيجيات التي نجحت في المرات السابقة. 3- ارتكاز المنظمة ووحدات أعمالها على نظم اتصالات فاعلة. 4- اعتماد المنظمة لمعايير دقيقة في قياس نجاح برامج التغيير فيها وارتكازها على أهداف ملائمة نسبة للأداء السابق أو المقارنات المرجعية الداخلية.	Cobbold & lawrie 2003, 1- 8
وأكد ان مقومات النجاح الاستراتيجي يكون من خلال القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال وتتوقع الأحداث وتركز على عوامل النجاح الحرجة ،وتعمل على تطوير قدرات جديدة ورأس المال الفكري وتركز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية العكسية والتقييم والمراجعة معدا أيها نجاحا مستمرا.	Thomas,2005,3-4

الجدول من إعداد الباحثة.

قياس النجاح الاستراتيجي:

ان من مهام الإدارة العليا عملية قياس النجاح الاستراتيجي لأي منظمة بالاعتماد على عدة مؤشرات ومنها:

1) إستراتيجية محددة: تهتم الشركات الناجحة بصياغة إستراتيجية واضحة محددة، في حين تتخبط الشركات الفاشلة في صياغة إستراتيجيتها (الحلالمة، 2009، ص23) ومن وجهة نظر الباحثة يمكن القول بان صياغة الإستراتيجية لأي منظمة ناجحة هو من أهم الخطوات الأساسية ويجب ان تكون واضحة ومحددة فيتم تحديد الإستراتيجية من خلال تحديد خطوات تسلسل العمليات في حال إدخال تغييرات على عمليات جديدة من اجل تحسين الخدمة للعملاء وزيادة الرضا لديهم.

2) تنفيذ فعال: (عبيد، 2000، ص17) ان المقدرة العقلية على توليد أفكار جديدة مناسبة وعملية قابلة للتنفيذ بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للدخول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة والقيمة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.

ومن وجهة نظر الباحثة أن المنظمات الناجحة تقوم بتنفيذ عملياتها بطريقة فعالة وناجحة بحيث تقدم لعملائها أفضل الخدمات وذلك من خلال تنفيذ الخطط الإستراتيجية بأسلوب فعال والأخذ بعين الاعتبار الولاء المتبادل بين الأفراد والمنظمة من خلال اهتمام المنظمة في الأفراد العاملين فيها وبالمقابل ولاء الأفراد للمنظمة وزيادة الرضا الوظيفي لهم.

3) ثقافة تحفيزية: يعد التحفيز من أهم الأمور للمحافظة على فاعلية الأفراد العاملين حيث لكل فرد حاجات يريد ان يشبعها وهده الحاجات تختلف من فرد إلى أخر (الجابري، 1994، ص147) ومن وجهة نظر الباحثة يمكن القول ان المنظمات التي تتبنى أسلوب التحفيز لتدفع الأفراد العاملين

نحو العمل بشكل ايجابي وتزيد من انتماءهم وولاءهم لعملهم من خلال المدح والثناء بقدراتهم وجهودهم أو من خلال التحفيز المادي وهذا يزيد من الأمن والرضا الوظيفي لديهم.

4) قيادة عادلة: تعمل القيادة على إدارة الأداء في الشركات الناجحة بشكل موضوعي وعادل بينما تنشغل القيادة في الشركات الفاشلة في ممارسة السيطرة على أسباب شخصية بعيدة عن الاعتبارات العملية والموضوعية. (الحلالمة، 2009، ص23)

ومن وجهة نظر الباحثة يمكن تعريفها بأنها إدارة أمور المنظمة والموظفين بطريقة عادلة بعيدا عن أي تحفيز ديني أو عرقي وبالتالي يزيد من تماسك الأفراد والعمل في جو يسوده المحبة والاحترام.

5) ابتكارات مستمرة: قدرة المنظمة للتوصل إلى كل ما هو جديد لكي يضيف قيمة اكبر وأسرع مقارنة بالمنافسين في السوق (عبود، 2001، ص22)

ومن وجهة نظر الباحثة ويمكن القول أن المنظمات تسعى إلى تقديم الخدمات الأفضل لعملائها حتى تبقى الأفضل بين منافسيها حيث تقوم بتطوير خدمتها وإدخال التقنيات الحديثة وتدعم ذلك من قبل كفاءة وخبرات موظفيها وتشجيع الأفراد على طرح الاقتراحات ومواكبة التغييرات التكنولوجية المحيطة بها من خلال إدخال نظم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المتطورة على الأقسام والأفرع وذلك يدفع المنظمة نحو الارتقاء والتقدم.

6) التقدير الذاتي: ان حاجة التقدير الذاتي لها شقان الأول يتعلق بالاعتداد بالنفس ويشمل ذلك الثقة بالنفس واحترامها والجدارة والاستقلال ويقود إشباع هذه الحاجات إلى شعور الفرد بالمقدرة والقوة وبأنه مفيد وضروري في هذا العالم ويتعلق الشق الأخر بحاجته إلى الشعور باعتراف الآخرين به وليس من شك ان الحاجات المرتبطة بالشق الأول ليست كافية إذا لم يتم تدعيمها بحاجات الشق

الأخر فاعتداد الفرد بنفسه ليس كافيا إذا لم يتم تدعيمه بإظهار الآخـــرين لـــه انـــه مهـــم فعـــلا. (أبو شيخة، 2005، ص12)

7) العوائد والحوافز: ان الحوافز هي التي توجه سلوك الأفراد وتـــدفعهم باتجـــاه تحقيـــق الأهـــداف المخطط لها ومن أنواع الحوافز المتبعة في المنظمات:

أ. الحوافز الايجابية والسلبية: وتستخدم من اجل توجيه سلوك الأفراد بالاتجاه المرغوب به من قبـــل الإدارة مثل زيادة الأجور والمكافآت والشكر والثناء وتوفير الأمان والاستقرار بالعمـــل، وتهـــدف هذه الحوافز إلى تحسين مستوى الأفراد وزيادة الإنتاج. (حنفي، 1991، ص 362– 372)

أما الحوافز السلبية: ان استخدام العقاب كجزء من نظام الحوافز أمر لا غنـــى عنـــه لـــضمان الانضباط في العمل غير ان استخدامه بطريقة غير ملائمة أو غير عادلة يمكن ان يحـــدث مـــشكلات أكثر مما يحلها فيجب على سبيل المثال ان تكون القواعد والقوانين المعمول بها واضحة لـــدى جميـــع الأفراد بالإضافة إلى ذلك فانه ينبغي عدم معاقبة الأفراد الجدد أو استخدام العقاب بشكل جماعي كمـــا يجب ان يتم ذلك في جو ايجابي وان يكون موجها للسلوك الغير مرغوب فيه وليس لـــذات الـــشخص (هوانه وتقي، 1994، ص 184– 185)

ب. حوافز مادية: تعتمد الحوافز المادية على المكافآت المادية مثل زيادة الأجـــور والمكافـــآت التـــي يحصل عليها العاملون والمشاركة في الأرباح وتعتبر الحوافز المادية حوافز فعاله لزيادة الإنتـــاج وتكوين صورة ايجابية عن العمل في المنظمة من قبل الأفراد ويمكن ان تكون الحـــوافز الماديـــة ايجابية أو سلبيه فمثلا منح علاوة 5% للفرد هو حافز مادي ايجابي بيمنا خصم 5 % من الأجـــر فهو سلبي. (حنفي، 1991، ص367 –369)

ج. الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تدفع للفرد بشكل مستقل وذلك على ضوء جهده وأدائـــه لعملـــه ويمكن ان تكون هذه الحوافز زيادة دورية في اجر الفرد لقاء عمله في المنظمة أو قد تكون عبارة

عن مكافأة مالية لقاء تميزه في العمل أو قد تكون أجرا إضافيا يعطي له مقابل قيامه بعمل إضافي غير عمله الأصلي. (عقيلي، 2005، ص516 –521)

وأشار (شقبوعة، 2001، ص191) بأنها عملية تكوين قوة (حافز أو دافع) عند العاملين تدفعهم وتوجههم إلى النشاط أو العمل المرغوب ويشير إلى ان الدوافع هي مزيج من الحاجات والرغبات التي تحكم وتوجه سلوك البشر نحو تحقيق أهداف معينة أي ان هذه الحاجات والرغبات إذا لم يتم إشباعها فإنها تولد سلوكا معينا بهدف إشباعها.

وأكد (هوانه وتقي، 1994، ص176 – 179) أن نجاح المنظمات وتطورها يرتبط على ما تقدمه من حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يستحقون هذه المكافآت لذلك من المهم لأي منظمة ناجحة ان تتفهم حاجات موظفيها ووضع الأسس والقواعد التي تقوم من خلالها على تنظيم أمور توزيع المكافآت والحوافز بناء على الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين، من المبادئ التي تضمن فعالية نظام الحوافز منها:

1- مبدأ التوقيت: فالمكافأة التي تلي السلوك المباشرة يكون وقعها الايجابي على الفرد اكبر من تلك التي يتم بفترة طويلة من القيام بالسلوك خاصة عندما تكون المكافأة رمزية كشهادات التقدير.

2- مبدأ النوع: أي استخدام الحوافز المادية أو المعنوية فان الحافز الذي يهم شخصا ما يمكن ان يعني شيئا تافها أو لا شيء بالنسبة لشخص أخر فنوعيه المكافأة ينبغي ان تقدم حسب احتياج الأفراد لها.

3- مبدأ التبعية: أي انه يجب ان يكون الحافز ماليا لظهور السلوك المرغوب فيه لا ان يسبقه.

4- مبدأ الحجم أو القيمة: حيث يجب ان تتناسب قيمة المكافأة مع مقدار وقيمة الجهد المبذول.

5- مبدأ الإدراك: أي ادارك جميع الأفراد للعلاقة بين السلوك والحوافز المقدمة حيث يجب ان يعرف الفرد السلوك المرغوب الذي سوف يثاب عليه والسلوك الذي سوف يحاسب عليه.

6- مبدأ الثبات أو المساواة: فيجب ان تكون المكافأة ثابتة ومطبقة بين الأفراد بالتساوي بغض النظر عن مستواهم ودرجة قربهم من القائد.

ويمكن ان نستنتج انه حتى يتمكن نظام التحفيز على العمل بايجابية وان يكون نظاما ناجحا يجب مراعاة ما يلي:

1. التعرف على حاجات واهتمامات كل فرد وأنواع الحوافز التي يمكن ان تؤثر عليه وتوظيف ذلك لتحفيزه وتشجيعه على الوفاء بمتطلبات تحقيق التغيير كما يجب على القائد ان يأخذ بعين الاعتبار ان لكل فرد شخصيته ودوافعه الخاصة به.
2. الاهتمام بالانجازات التي يحققها الأفراد والجهود التي يبذلونها.
3. إثارة حماس الأفراد وتشجيعهم بالثناء على انجازاتهم كلما كانت الفرصة مناسبة.
4. توفير الأدوات الكافية والمتطلبات اللازمة لانجاز العمل فهي من ناحية تمكن الفرد من تحقيق ما هو مطلوب منه ومن ناحية أخرى تعكس مدى اهتمام ودعم المنظمة له.

الفصل الثالث
منـهجيـة الدراسة طرقها وإجراءاتـها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة الطرق والإجراءات

المقدمة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على اثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية، ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتهـا، المعالجـة الإحـصائية وأسلوب معالجتها، مصادر جمع البيانات، صدق وثبات أداة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على إعطاء صورة واضحة عن الظاهرة التـي ترغب الباحثة بجمع البيانات عنها، بحيث يصف ميزات وخصائص مجتمع أو ظاهرة ما، وهو المنهج المناسب والأفضل للدراسة، لأنه يسهم في تحديد اثر قيادة التغيير علـى النجـاح الاسـتراتيجي فـي المصارف الأردنية، وكذلك يعمل على التفسير والمقارنة من أجل التوصل إلى حقائق ذات معنى يزيـد بها رصيدا إضافيا عن تلك الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم تحليل البيانات والمعلومـات المتعلقـة بموضوع الدراسة بعد أن تم جمعها بالأدوات التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) مصرف الموضحة في الجدول رقم (4) واستهدفت الباحثة الوظائف الإشرافية والرقابية، والبالغة (269) وظيفة في المصارف، حيث قامت الباحثة بتوزيع (20) استبانة على كل مصرف من المصارف بمجموع (260) استبانة أي ما نسبته (96.6%) من أصل الفئة المستهدفة، وتم استرداد (186) استبانة أي ما نسبته (71.5%) من أصل الموزع وعند تدقيق الاستبانات تم استبعاد (7) استبانات وذلك لعدم اكتمال تعبئتهم بشكل كامل وبالتالي يصبح عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (179) أي ما نسبته (96.3%) من أصل المسترد والجدول رقم (4) يوضح عدد ونسبة الاستبانات المستردة والصالح لغات التحليل.

جدول رقم (4)

الاستبانات المستردة والصالح لغايات التحليل الإحصائي

الرقم	أسماء المصارف التجارية الأردنية	الاستبانات المستردة		الصالح لغايات التحليل	
		العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
1	العربي	19	10.2	19	10.2
2	المؤسسة العربية المصرفية (الأردن) ABC	13	7.0	13	7
3	الأردن	12	6.5	12	6.5
4	القاهرة عمان	9	4.8	9	4.8
5	المال الأردني (كابيتال)	15	8.1	14	7.5
6	التجاري الأردني	13	7.0	12	6.5
7	الأردني الكويتي	19	10.2	18	9.7
8	الأهلي الأردني	17	9	17	9
9	الإسكان للتجارة والتمويل	18	9.7	18	9.7
10	الاستثمار العربي الأردني	12	6.5	12	6.5
11	الاستثماري	14	7.5	10	5.4
12	سوسيته جنرال/ الأردن	12	6.5	12	6.5
13	الاتحاد	13	7	13	7
	المؤشر الكلي	186	100	179	96.3

المصدر: إعداد الباحثة.

ثالثا: المعالجة الإحصائية.

لقد تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما استخدمت الباحثة مستوى الدلالة 5% في اختبار فرضياتها، ولتوظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي والجدول رقم (5) يوضح عملية الترميز بالتفصيل.

جدول رقم (5)

ترميز أداة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	الترميز	عدد الفقرات
المتغير المستقل: قيادة التغيير		
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	A1-A7	7
بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	B1-B7	7
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	C1-C7	7
تحقيق مبدأ الشركة في إحداث التغيير	D1-D6	6
الفعالية في إدارة وقت التغيير	E1-E6	6
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	F1-F6	6
المؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل	A1-F6	**39 فقرة**
المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي		
إستراتيجية محددة	G1-G3	3
ابتكار مستمر	H1-H4	4
تنفيذ فعال	I1-I3	3
ثقافة تحفيزية	J1-J6	6
قيادة فعالة	K1-K3	3
التقدير الذاتي	L1-L5	5
العوائد والحوافز	M1-M3	3
المؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع	G1-M3	**27 فقرة**
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	**A1 – M3**	**66 فقرة**

رابعا: أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات.

اعتمدت الباحثة على عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة وهي كما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف إجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحليل إجابات عينة الدراسة وتحديد درجة الاتفاق النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
2. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
3. معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
4. اختبار VIF وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة النموذج.
5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك لاختبار فرضية الدراسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.
6. اختبار (Two - Way ANOVA) تحليل التباين الثنائي والمستخدم في الفرضية الرئيسية الثالثة.

خامسا: مصادر جمع البيانات.

اعتمدت الدراسة على أسلوبين من مصادر جمع البيانات:

1) **المصادر الثانوية**: وذلك بالاعتماد على الكتب والمؤلفات ذات العلاقة بقيادة التغيير والنجاح الاستراتيجي، المجلات العلمية والأبحاث المنشورة، الوثائق، الاطاريح الجامعية، المصادر الكترونية، قواعد البيانات المختلفة للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة.

2) **المصادر الأولية**: تتمثل في أداة الدراسة (استبانة) تم تطويرها لتناسب الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من:

- **الجزء الأول**: المعلومات العامة (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني**: الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (قيادة التغيير) (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة،بناء فريق أحداث تغيير، تحقيق الاتصال الفعال،تحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير، الفعالية في إدارة الوقت، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير).
- **الجزء الثالث**: الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) (إستراتيجية محددة، ابتكار مستمر،تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية ،قيادة فعالة،التقدير الذاتي، العوائد والحوافز). انظر الملحق رقم (1)

وقد تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (6)

الجدول (6)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ويبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية لدرجات الاتفاق المتدنية والمتوسطة والمرتفعة.

الجدول (7)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33-1	متدنية
3.66-2.34	متوسطة
5 -3.67	مرتفعة

يتم اعتماد ثلاث مستويات للدرجة بإستخدام (5-1) / 3 = 1.33

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، والذي يستخدم لاختبار توزيع البيانات طبيعياً في حال كان عدد الحالات أكبر من (50) (أبو زيد، 2010) والجدول رقم (8) يشير إلى نتائج الاختبار.

الجدول رقم (8)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	N	Mean	Std. Deviation	Kolmogorov-Smirnov K. S	Sig
قيادة التغير	**179**	**3.9635**	**0.73577**	**1.192**	**0.116**
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	179	3.9401	0.78565	1.343	
بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	179	3.9625	0.83125	1.023	
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	179	4.000	0.79913	1.049	
تحقيق مبدأ الشركة في إحداث التغيير	179	3.973	0.85554	1.379	
الفعالية في إدارة وقت التغيير	179	3.9972	0.77923	1.015	
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	179	3.906	0.8909	1.230	
النجاح الاستراتيجي	**179**	**3.9305**	**0.8544**	**0.688**	**0.730**
إستراتيجية محددة	179	4.1155	0.80127	1.521	
ابتكار مستمر	179	4.0628	0.84503	0.950	
تنفيذ فعال	179	4.050	0.87941	1.441	
ثقافة تحفيزية	179	3.837	0.93516	0.948	
قيادة فعالة	179	3.9069	1.00871	1.319	
التقدير الذاتي	179	3.8382	0.94717	0.872	
العوائد والحوافز	179	3.7635	1.27369	1.793	

وقد أشارت نتائج الاختبار المبينة في الجدول رقم (8) إلى أن البيانات موزعة طبيعياً إذ أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 عند بعد قيادة التغير حيث بلغت Sig (0.116) وبلغت قيمة Sig لبعد فاعلية اتخاذ القرار (0.730) وجميعها قيم اكبر من (0.05).

سابعا: صدق وثبات أداة الدراسة.

1- الصدق الظــاهري: تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين ذوي الاختــصاص وذلــك للتأكد من وضوح وفهم الفقرات الواردة فيها، وتم إجراء التعديلات المطلوبة فيها بعــد ذلــك بهــدف الحصول على تغذيه عكسية، وذلك أدى إلى زيادة القوة والوضوح في تصميم وصــياغة فقــرات أداة الدراسة. أنظر الملحق رقم (2) قائمة محكمين أداة الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات مدى التوافق والاتساق في نتائج الاســتبيان، والإســتقرار في النتائج عبر الزمن، فالإختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى.

لقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التــي تــشتمل عليهــا الاستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي، حيث تكــون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60) وكلمّا اقتربــت القيمــة مــن (1) واحــد أي (100%)، دلّ هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة فــي الجــدول رقم (9) نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا للعينة النهائية كانت (91.58%)، لــذا يمكــن وصــف أداة هــذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيــرات، وتخــضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (9)

ثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل: قيادة التغيير		
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	7	%91.58
بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	7	%93.91
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	7	%91.45
تحقيق مبدأ الشركة في إحداث التغيير	6	%91.75
الفعالية في إدارة وقت التغيير	6	%92.76
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	6	%92.64
المؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل	**39 فقرة**	**%92**
المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي		
إستراتيجية محددة	3	%86.06
ابتكار مستمر	4	%90.46
تنفيذ فعال	3	%88.66
ثقافة تحفيزية	6	%89.11
قيادة فعالة	3	%89.29
التقدير الذاتي	5	%91.84
العوائد والحوافز	3	%90
المؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع	**27 فقرة**	**%90.72**
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	**66 فقرة**	**%91.58**

يشير الجدول رقم (9) إلى معامل كرونباخ ألفا للأبعـــاد تــراوح بــين %86.06 - %96.06 وجميعها قيم أعلى من النسبة المقبولة 60%.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة.

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة. ويبين الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات.

جدول رقم (10)

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	110	61.5
	أنثى	69	38.5
	المجموع	179	%100
العمر	20-30 سنة	54	30.2
	31-40 سنة	59	33.0
	41-50 سنة	58	32.4
	51-60 سنة	8	4.5
	المجموع	179	%100
المستوى التعليمي	دبلوم	32	17.9
	بكالوريوس	122	68.2
	ماجستير	20	11.2
	دكتوراه	5	2.8
	المجموع	179	%100

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الحالة الاجتماعية	أعزب	56	31.3
	متزوج	118	65.9
	غير ذلك	5	2.8
	المجموع	179	%100
عدد سنوات الخبرة	1-3 سنوات	28	15.6
	4-7 سنوات	56	31.3
	8-10 سنوات	66	36.9
	أكثر من 10 سنوات	29	16.2
	المجموع	179	%100

يبين الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الديموغرافية، وقد تبين ما يلي:

1. **النوع الاجتماعي**: أظهرت النتائج أن 61.5% من العينة ذكور و38.5% منها إناث
2. **العمر**: أظهرت النتائج أن 30.2% من العينة تتـــراوح أعمـــارهم بـــين 20-30 ســـنة، و33% منها تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، بينما 32.4% منها تراوحت أعمـــارهم بين 41-50 سنة، و 4.5% تراوحت أعمارهم بين 51-60 سنة.
3. **المستوى التعليمي**: أظهرت النتائج أن 68.2% من العينة مـــستواهم التعليمـــي بدرجـــة البكالوريوس، تليها 17.9% دبلوم، تليها 11.2% ماجستير، بينمـــا 2.8% مـــن العينـــة دكتوراه.
4. **الحالة الاجتماعية**: أظهرت النتائج أن 65.9% من العينة متزوجين، و31.3% غيـــر متزوجين بينما 2.8% غير ذلك
5. **عدد سنوات الخبرة**: أظهرت النتائج أن 36.9% من العينة تتـــراوح خبـــرتهم مـــن 8-10 سنوات، تليها 31.3% تراوحت خبرتهم بين 4-7 ســـنوات، تليهـــا 16.2% تزيد عن 10 سنوات، بينما 15.6% تتراوح خبرتهم بين 1-3 سنوات.

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة.

أولا:وصف قيادة التغير.

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف قيادة التغير وأبعادها الفرعية وذلك لإعطاء صورة عن مستوى وواقع هذا المتغير في المصارف المبحوثة وهو ما يمثل في الوقت نفسه محاولة الإجابة على التساؤل رقم (1) في مشكلة الدراسة وقد كانت نتائج الوصف كما يلي:

البعد الأول: تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة.

يشير الجدول رقم (11) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد تنمية العلاقات الإنسانية كإحدى متغيرات قيادة التغيير، وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (1) في مشكلة الدراسة:

الجدول رقم (11)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد تنمية العلاقات الإنسانية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	يعامل الموظفين بعيدا عن التميز والمحاباة	3.9441	1.13038	مرتفعة	3
2	يتم التفاعل مع المناسبات الشخصية للموظفين	4.1453	0.78691	مرتفعة	1
3	يشعر الموظف بالثقة من خلال علاقات المودة والمحبة والتي تعزز قدراته في تحقيق أهداف التغير	3.9162	1.02700	مرتفعة	4
4	تقدر رغبات الموظفين المستهدفين في التغيير واهتماماتهم	3.8492	1.01927	مرتفعة	6
5	يتم معالجة الأسباب الشخصية لمقاومة الأفراد للتغير من خلال العلاقات الايجابية بين الموظفين	3.8212	0.93099	مرتفعة	7
6	تقام الأنشطة واللقاءات الاجتماعية التي تساعد على تطوير العلاقات الإنسانية	4.0112	0.86757	مرتفعة	2
7	يشارك الموظفين في الممارسة العملية للأنشطة المرتبطة بعملية التغيير	3.8939	0.94507	مرتفعة	5
	المؤشر الكلي	**3.9401**	**0.78565**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبـــرة عـــن بعـــد تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القيـــاس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.9401) وانحـــراف معيـــاري (0.7856)، حيـــث حملـــت الفقرة (2) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "يتم التفاعل مع المناسبات الشخـــصية للمـــوظفين" بمتوسط حسابي (4.1453) وبانحراف معياري (0.78691) بينما حملت الفقرة (5) اقـــل درجـــة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.8212) وانحراف معياري (0.93099) والتي تنص "يـــتم معالجة الأسباب الشخصية لمقاومة الأفراد للتغير من خلال العلاقات الايجابية بين الموظفين"

البعد الثاني: بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد.

يشير الجدول رقم (12) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد كإحدى متغيرات قيادة التغيير:

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	يعمل أعضاء فريق التغيير بروح الفرد الواحد	3.9441	0.98711	مرتفعة	4
2	تنسق جهود أعضاء الفريق لتحقيق التكامل المثمر وتجنب الازدواجية أو التعارض في الأداء	3.8771	0.95192	مرتفعة	7
3	يتم تحديد بوضوح المهام المنوطة بفريق أحداث التغيير	3.9274	1.00016	مرتفعة	5
4	توزع الأدوار على أعضاء الفريق بما يتناسب مع قدرات وميول كل منهم.	3.9218	1.03018	مرتفعة	6
5	يتم تطوير آليات العمل التي تسهل إنتاجية الفريق لتحقيق أهداف التغيير.	4.0950	0.92829	مرتفعة	1
6	يخضع أعضاء الفريق للتدريب على المهارات اللازمة لأحداث التغيير.	4.0279	0.93274	مرتفعة	2
7	يتم تحديد أعضاء الفريق وفق الكفايات اللازمة لتحقيق أهداف التغيير.	3.9441	0.96408	مرتفعة	3
	المؤشر الكلي	**3.9625**	**0.83125**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.9625) وانحراف معياري (0.83125)، حيث حملت الفقرة (5) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "يتم تطوير آليات العمل التي تسهل إنتاجية الفريق لتحقيق أهداف التغيير" بمتوسط حسابي (4.0950) وبانحراف معياري (0.92829) بينما حملت الفقرة (2) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.8771) وانحراف معياري (0.95192) والتي تنص "تنسق جهود أعضاء الفريق لتحقيق التكامل المثمر وتجنب الازدواجية أو التعارض في الأداء".

البعد الثالث: تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين.

يشير الجدول رقم (13) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين كإحدى متغيرات قيادة التغيير:

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	استخدام أسلوب الحوار في إطار الاحترام والتقدير المتبادل	4.2179	0.93166	مرتفعة	1
2	قبول الاختلاف في الرأي مع الآخرين حول عملية التغيير.	4.0056	1.01393	مرتفعة	3
3	يطلع المعنيين بالتغيير على دواعي وأهداف التغيير.	3.9888	0.96564	مرتفعة	4
4	يحرص على المصارحة للحد من الإشاعات المؤدية إلى مقاومة التغيير.	3.9218	1.03562	مرتفعة	6
5	تقدم إيضاحات كافية تتعلق بطبيعة التغيير والتي تساعد المعنيين بالتغيير على إدراك ما ينبغي عليهم القيام به.	4.0168	0.92697	مرتفعة	2
6	يحرص على جعل قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل عملية التغيير.	3.9609	1.04593	مرتفعة	5
7	تجنب إصدار الأوامر المباشرة لإحداث التغيير.	3.8883	0.95331	مرتفعة	7
	المؤشر الكلي	**4.000**	**0.79913**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.00) وانحراف معياري (0.79913)، حيث حملت الفقرة (1) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"استخدام أسلوب الحوار في إطار الاحترام والتقدير المتبادل" بمتوسط حسابي (4.2179) وبانحراف معياري (0.93166) بينما حملت الفقرة (7) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.8883) وانحراف معياري (0.95331) والتي تنص "تجنب إصدار الأوامر المباشرة لإحداث التغيير".

البعد الرابع: تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير.

يشير الجدول رقم (14) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير كإحدى متغيرات قيادة التغيير:

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	إشراك الموظفين في تحديد آليات العمل المناسبة	3.9441	1.02069	مرتفعة	5
2	إشراك الموظفين في وضع الأهداف المناسبة للتغيير	3.9497	1.00713	مرتفعة	4
3	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات اللازمة لعملية التغيير.	3.8547	1.13232	مرتفعة	6
4	تفويض الصلاحيات المناسبة لفريق التغيير لزيادة إحساس الأعضاء بالشراكة والمسؤولية تجاه عملية التغيير.	4.0168	0.99139	مرتفعة	2
5	يتم تشجيع الموظفين على المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات الإيجابية.	4.1006	0.95456	مرتفعة	1
6	يتم توظيف الأفراد الموهوبين للتغلب على المعوقات والصعوبات التي قد تواجه عملية التغيير	3.9721	0.98546	مرتفعة	3
	المؤشر الكلي	**3.9730**	**0.85554**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.973) وانحراف معياري (0.85554)، حيث حملت الفقرة (5) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "يتم تشجيع الموظفين على المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات الإيجابية" بمتوسط حسابي (4.1006) وبانحراف معياري (0.95456) بينما حملت الفقرة (3) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.8547) وانحراف معياري (1.13232) والتي تنص "إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات اللازمة لعملية التغيير".

البعد الخامس: الفعالية في إدارة وقت التغيير.

يشير الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد الفعالية في إدارة وقت التغيير كإحدى متغيرات قيادة التغيير:

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد الفعالية في إدارة وقت التغيير

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تنظم الأولويات في تنفيذ التغيير وفقاً للحاجات القائمة ودرجة أهميتها.	4.0782	0.84436	مرتفعة	1
2	يحدد الوقت المناسب للبدء في إحداث التغيير.	4.0335	0.89254	مرتفعة	3
3	يتم متابعة مدى الالتزام بتنفيذ خطط العمل المرسومة لإحداث التغيير.	4.0670	0.88431	مرتفعة	2
4	يراعي عند اتخاذ القرار (يتعلق بسرعة إحداث التغيير أو إحداثه بشكل متدرج) طبيعة وحجم التغيير.	3.8659	0.96216	مرتفعة	6
5	يحدد برنامجا زمنيا معلنا لتنفيذ إجراءات التغيير وفق مراحل محددة ومناسبة.	3.9665	0.94749	مرتفعة	5
6	تم تحديد الفترة اللازمة بدقة لتحقيق النتائج المرجوة للتغيير.	3.9721	0.92061	مرتفعة	4
	المؤشر الكلي	**3.9972**	**0.77923**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد الفعالية في إدارة وقت التغيير وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.9972) وانحراف معياري (0.77923)، حيث حملت الفقرة (1) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تنظم الأولويات في تنفيذ التغيير وفقاً للحاجات القائمة ودرجة أهميتها" بمتوسط حسابي (4.0782) وبانحراف معياري (0.84436) بينما حملت الفقرة (4) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.8659) وانحراف معياري (0.96216) والتي تنص "يراعي عند اتخاذ القرار (يتعلق بسرعة إحداث التغيير أو إحداثه بشكل متدرج) طبيعة وحجم التغيير".

البعد السادس: التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير.

يشير الجدول رقم (16) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير كإحدى متغيرات قيادة التغيير:

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	يشيد بإنجازات وجهود الموظفين في عملية التغيير	3.9777	1.04374	مرتفعة	1
2	تجنب الممارسات السلبية إلى تؤدي إلى إحباط الهمم وفتور العزائم مثل التأنيب أو التقديرات العشوائية التي لا تعكس مستوى الأداء.	3.8547	1.07636	مرتفعة	5
3	يشعر الموظفون بأهمية الدور الذي يقوم به كل منهم في عملية التغيير من خلال تحفيز الإدارة لهم	3.9274	1.02786	مرتفعة	3
4	يتم الإعلان باستمرار عن كل ما يتوصل إليه فريق التغيير من نتائج إيجابية.	3.9721	0.98546	مرتفعة	2
5	يقدم فرص الموظفين في تحقيق ذواتهم من خلال تطبيق الأفكار التي يقترحونها لتحقيق أهداف التغيير بطريقة أفضل.	3.8939	0.99714	مرتفعة	4
6	يقدم للموظفين حوافز مادية ذات قيمة وجدوى في عملية التغيير.	3.8101	1.11562	مرتفعة	6
	المؤشر الكلي	**3.9060**	**0.89090**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.906) وانحراف معياري (0.8909)، حيث حملت الفقرة (1) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "يشيد بإنجازات وجهود الموظفين في عملية التغيير" بمتوسط حسابي (3.9777) وبانحراف معياري (1.04374) بينما حملت الفقرة (6) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.8101) وانحراف معياري (1.11562) والتي تنص "يقدم للموظفين حوافز مادية ذات قيمة وجدوى في عملية التغيير".

- **ترتيب أبعاد المتغير المستقل قيادة التغيير حسب أبعاده:**

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (قيادة التغيير)

قيادة التغيير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	4.000	0.79913	1
الفعالية في إدارة وقت التغيير	3.9972	0.77923	2
تحقيق مبدأ الشركة في إحداث التغيير	3.9730	0.85554	3
بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	3.9625	0.83125	4
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	3.9401	0.78565	5
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	3.9060	0.89090	6

يوضح الجدول رقم (17) أن بعد تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين قد حقق الترتيب الأول بين ابعد قيادة التغيير بمتوسط حسابي (4.000) بينما حقق الترتيب الثاني الفعالية في إدارة وقت التغيير بين الأبعاد بمتوسط حسابي (3.9972) أما الترتيب الثالث فقد حققه بعد تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير بمتوسط حسابي (3.973) أما الترتيب الرابع بين الأبعاد فقد حققه بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد بمتوسط الحسابي (3.9625) أما البعد الخامس فقد حققه بعد تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة بمتوسط حسابي (3.9401) أما البعد السادسة فقد حققه التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير بمتوسط حسابي (3.9060)

ثانيا: وصف النجاح الاستراتيجي.

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية وذلك لإعطاء صورة عن مستوى وواقع هذا المتغير في المصارف المبحوثة وهو ما يمثل في الوقت نفسه محاولة الإجابة على التساؤل رقم (2) في مشكلة الدراسة وقد كانت نتائج الوصف كما يلي:

البعد الأول: الإستراتيجية المحددة.

يشير الجدول رقم (18) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد الإستراتيجية المحددة كإحدى متغيرات النجاح الاستراتيجي، وهو ما يمثل الإجابة على التساؤل رقم (2) في مشكلة الدراسة.

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد الإستراتيجية المحددة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تهتم إدارة المصرف بصياغة إستراتيجية محددة واضحة	4.0503	0.95561	مرتفعة	2
2	يتم تحديد أسلوب العمل المناسب على الدوام من قبل إدارة المصرف.	4.0056	0.95103	مرتفعة	3
3	تدخل إدارة المصرف التغييرات والتحسينات في الإستراتيجية المحددة من خلال التغذية الراجعة لخدمة العملاء.	4.2905	0.80341	مرتفعة	1
	المؤشر الكلي	**4.1155**	**0.80127**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد الإستراتيجية المحددة وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.1155) وانحراف معياري (0.80127)، حيث حملت الفقرة (3) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تدخل إدارة المصرف التغييرات والتحسينات في الإستراتيجية المحددة من خلال التغذية الراجعة لخدمة العملاء" بمتوسط حسابي (4.2905) وبانحراف معياري (0.80341) بينما حملت الفقرة (2) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4.0056) وانحراف معياري (0.95103) والتي تنص "يتم تحديد أسلوب العمل المناسب على الدوام من قبل إدارة المصرف".

البعد الثاني: الابتكارات المستمرة.

يشير الجدول رقم (19) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد الابتكارات المستمرة، كإحدى متغيرات النجاح الاستراتيجي.

الجدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد الابتكارات المستمرة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تدعم إدارة المصرف ويشجع طرح الاقتراحات والمبادرات المقدمة من العاملين.	4.0782	0.96833	مرتفعة	2
2	تسود إدارة المصرف حالة من النشاط والديناميكية والتي تؤدي إلى الابتكارات المستمرة.	4.0838	0.98227	مرتفعة	1
3	تستثمر إدارة المصرف المعرفة ويحول التقنية إلى خدمات.	4.0447	0.95294	مرتفعة	4
4	تطور نظم الاتصالات ومعالجة المعلومات وإدخال تحسينات على فروعها.	4.0447	0.92906	مرتفعة	3
	المؤشر الكلي	**4.0628**	**0.84503**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد الابتكارات المستمرة وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.0628) وانحراف معياري (0.84503)، حيث حملت الفقرة (2) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"تسود إدارة المصرف حالة من النشاط والديناميكية والتي تؤدي إلى الابتكارات المستمرة. "بمتوسط حسابي (4.0838) وبانحراف معياري (0.98227) بينما حملت الفقرة (3) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (4.0447) وانحراف معياري (0.95294) والتي تنص "تستثمر إدارة المصرف المعرفة ويحول التقنية إلى خدمات".

البعد الثالث: التنفيذ الفعال.

يشير الجدول رقم (20) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التنفيذ الفعال، كإحدى متغيرات النجاح الاستراتيجي.

الجدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التنفيذ الفعال

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	يتم تنفيذ الأعمال بطريقة فعالة داخل المصرف.	3.9944	1.00838	مرتفعة	3
2	تولي إدارة المصرف أهمية كبيرة للموظفين وذلك من اجل تحقيق التنفيذ الفعال.	4.1564	0.85991	مرتفعة	1
3	تعمل الإدارة على خلق بيئة يسودها المودة والولاء بين الموظفين وذلك لتحقيق التنفيذ الفعال.	4.0000	1.04398	مرتفعة	2
المؤشر الكلي		**4.0503**	**0.87941**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد التنفيذ الفعال وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.0503) وانحراف معياري (0.8794)، حيث حملت الفقرة (2) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تولي إدارة المصرف أهمية كبيرة للموظفين وذلك من اجل تحقيق التنفيذ الفعال" بمتوسط حسابي (4.1564) وبانحراف معياري (0.85991) بينما حملت الفقرة (1) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.9944) وانحراف معياري (1.00838) والتي تنص "يتم تنفيذ الأعمال بطريقة فعالة داخل المصرف".

البعد الرابع: الثقافة التحفيزية.

يشير الجدول رقم (21) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد الثقافة التحفيزية، كإحدى متغيرات النجاح الاستراتيجي.

الجدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد الثقافة التحفيزية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تعمل إدارة المصرف على خلق ثقافة التحفيز بين الموظفين لدعم العمل.	3.9888	0.97144	مرتفعة	1
2	يهتم المسئولين في المصرف بالروح المعنوية للموظفين.	3.8603	1.12056	مرتفعة	3
3	لا يعانوا العاملين في المصرف من الإحباط.	3.6704	1.38522	مرتفعة	6
4	تعمل إدارة المصرف على زيادة الشعور بالأمان الوظيفي ودلك من خلال الثقافة التحفيزية.	3.7542	1.19734	مرتفعة	5
5	تحفز إدارة المصرف روح التعاون بين أقسام المصرف لتصبح الأقسام كالنظام العائلي	3.9218	1.11402	مرتفعة	2
6	توجد مشاركة وشفافية في المعلومات بين الأقسام	3.8268	1.14566	مرتفعة	4
	المؤشر الكلي	**3.8371**	**0.93516**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد الثقافة التحفيزية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.8371) وانحراف معياري (0.93516)، حيث حملت الفقرة (1) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص" تعمل إدارة المصرف على خلق ثقافة التحفيز بين الموظفين لدعم العمل" بمتوسط حسابي (3.9888) وبانحراف معياري (0.97144) بينما حملت الفقرة (3) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.6704) وانحراف معياري (1.38522) والتي تنص "لا يعانوا العاملين في المصرف من الإحباط".

البعد الخامس: القيادة الفعالة.

يشير الجدول رقم (22) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد القيادة الفعالة، كإحدى متغيرات النجاح الاستراتيجي.

الجدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد القيادة الفعالة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تتسم أنماط القيادة بالموضوعية والعدالة.	3.7989	1.21035	مرتفعة	3
2	تسعى القيادة الفعالة في إدارة المصرف إلى تحقيق المزيد من التماسك بين العاملين.	3.8492	1.13901	مرتفعة	2
3	تحرص إدارة المصرف على أداء أعمالها واتخاذ قراراتها قي الوقت الحقيقي.	4.0726	0.97167	مرتفعة	1
	المؤشر الكلي	**3.9069**	**1.00871**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد القيادة الفعالة وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.9069) وانحراف معياري (1.0087)، حيث حملت الفقرة (3) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تحرص إدارة المصرف على أداء أعمالها واتخاذ قراراتها قي الوقت الحقيقي" بمتوسط حسابي (4.0726) وبانحراف معياري (0.97167) بينما حملت الفقرة (1) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.7989) وانحراف معياري (1.21035) والتي تنص "تتسم أنماط القيادة بالموضوعية والعدالة".

البعد السادس: التقدير الذاتي.

يشير الجدول رقم (23) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التقدير الذاتي، كإحدى متغيرات النجاح الاستراتيجي.

الجدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التقدير الذاتي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تقدر إدارة المصرف جهود الموظفين باستمرار ويخصص مردود مادي ومعنوي مباشر.	3.7542	1.22974	مرتفعة	5
2	يشعر المدراء الموظفين بأهمية وظيفتهم وأهميتها كجزء حيوي للمصرف.	3.8547	1.08675	مرتفعة	3
3	يتم إمداد الموظفين بالدعم اللازم للمساعدة على الأداء الوظيفي الفعال.	3.8212	1.03934	مرتفعة	4
4	تتوقع إدارة المصرف من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.	4.0279	1.00241	مرتفعة	1
5	تحرص إدارة المصرف بإشعار الموظفين بالفخر عند تحقيق انجاز هام.	3.8827	1.08238	مرتفعة	2
	المؤشر الكلي	**3.8682**	**0.94717**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد التقدير الذاتي وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.8682) وانحراف معياري (0.94717)، حيث حملت الفقرة (4) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تتوقع إدارة المصرف من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار" بمتوسط حسابي (4.0279) وبانحراف معياري (1.00241) بينما حملت الفقرة (1) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.7542) وانحراف معياري (1.22974) والتي تنص "تقدر إدارة المصرف جهود الموظفين باستمرار ويخصص مردود مادي ومعنوي مباشر".

البعد السابع: العوائد والحوافز.

يشير الجدول رقم (24) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد العوائد والحوافز، كإحدى متغيرات النجاح الاستراتيجي:

الجدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد العوائد والحوافز

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تقدم إدارة المصرف الحوافز التشجيعية للموظفين عند أداء المهام الموكلة.	3.7374	1.30397	مرتفعة	3
2	تقدم إدارة المصرف الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين يقدمون حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها.	3.8045	1.30719	مرتفعة	1
3	نظام المكافآت المطبق في المصرف يعطي دافع للعمل.	3.7486	1.35681	مرتفعة	2
	المؤشر الكلي	**3.7635**	**1.2736**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (24) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد العوائد والحوافز وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.7635) وانحراف معياري (1.2736)، حيث حملت الفقرة (2) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تقدم إدارة المصرف الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين يقدمون حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها" بمتوسط حسابي (3.8045) وبانحراف معياري (1.30719) بينما حملت الفقرة (1) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.7374) وانحراف معياري (1.30397) والتي تنص "تقدم إدارة المصرف الحوافز التشجيعية للموظفين عند أداء المهام الموكلة".

- **ترتيب أبعاد المتغير التابع النجاح الاستراتيجي حسب أبعاده:**

الجدول رقم (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)

النجاح الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
إستراتيجية محددة	4.1155	0.80127	1
ابتكار مستمر	4.0628	0.84503	2
تنفيذ فعال	4.0503	0.87941	3
قيادة فعالة	3.9069	1.0087	4
التقدير الذاتي	3.8682	0.94717	5
ثقافة تحفيزية	3.8371	0.93516	6
العوائد والحوافز	3.7635	1.27369	7

يوضح الجدول رقم (25) أن بعد الإستراتجية المحددة قد حقق الترتيب الأول بين ابعد النجاح الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4.1155) بينما حقق الترتيب الثاني بين الأبعاد الابتكار المستمر بمتوسط حسابي (4.0628) أما الترتيب الثالث فقد حققه بعد التنفيذ الفعال بمتوسط حسابي (4.050) أما الرابع فقد حققه بعد القيادة الفعالة بمتوسط حسابي (3.9069) والخامس فقد حققه بعد التقدير الذاتي بمتوسط حسابي (3.8682) أما البعد الترتيب السادس فقد حققه بعد الثقافة التحفيزية بمتوسط حسابي (3.8371) أما الترتيب السابع فقد حمله بعد العوائد والحوافز بمتوسط حسابي (3.7635).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار علاقات الارتباط:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي تنص:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين قيادة التغيير بأبعادها مجتمعة (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد، تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين، تحقيق مبدأ الشركة في إحداث التغيير، الفعالية في إدارة وقت التغيير، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الإستراتيجية المحددة، الابتكار المستمر، التنفيذ الفعال، الثقافة التحفيزية، القيادة الفعالة، التقدير الذاتي، العوائد والحوافز) في المصارف التجارية الأردنية،وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون في تحديد علاقات الارتباط وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (3) في مشكلة الدراسة وأسئلتها.

الجدول (26)

معامل الارتباط بين قيادة التغيير والنجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي / قيادة التغيير	الإستراتيجية المحددة	الابتكارات المستمرة	التنفيذ الفعال	الثقافة التحفيزية	القيادة الفعالة	التقدير الذاتي	العوائد والحوافز	المؤشر الكلي	SIG
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	0.478**	0.557**	0.553**	0.630**	0.577**	0.686**	0.599**	0.664**	0.00
بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	0.559**	0.651**	0.635**	0.713**	0.639**	0.703**	0.637**	0.733**	0.00
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	0.580**	0.634**	0.608**	0.652**	0.572**	0.590**	0.557**	0.670**	0.00
تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير	0.581**	0.631**	0.559**	0.666**	0.600**	0.604**	0.603**	0.682**	0.00
الفعالية في إدارة وقت التغيير	0.705**	0.672**	0.571**	0.664**	0.604**	0.595**	0.576**	0.696**	0.00
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	0.629**	0.683**	0.626**	0.715**	0.617**	0.634**	0.610**	0.723**	0.00
المؤشر الكلي	0.654**	0.712**	0.663**	0.753**	0.672**	0.712**	0.668**	0.776**	0.00

نلاحظ من الجدول (26) أن قيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل قيادة التغيير وأبعاده وبين متغير النجاح الاستراتيجي وأبعاده ذات دلالة إحصائية، وأنها معاملات ارتباط تراوحت بين المتوسطة وعالية القوة وذات اتجاهات طردية، مما يدل على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين قيادة التغيير بأبعادها (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد، تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين، تحقيق مبدأ الشركة في إحداث التغيير، الفعالية في إدارة وقت التغيير، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (الإستراتيجية المحددة، الابتكار المستمر، التنفيذ الفعال، الثقافة التحفيزية، القيادة الفعالة، التقدير الذاتي، العوائد والحوافز) في المصارف التجارية الأردنية. وعليه فان ذلك يفيد برفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية ما بين قيادة التغيير والنجاح الاستراتيجي.

اختبار علاقات الأثر:

قبل البدء باختبار الفرضية الرئيسية الثانية، يجب التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وذلك بالاعتماد على مقياس Variance Inflation Factor (VIF)، ويبين الجدول (27) أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.1)، وكانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) ويعد مؤشرا إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، مما يعني أن البيانات الحالية صالحة لغايات اختبارها.

الجدول رقم (27)

نتائج اختبار قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة

قيادة التغيير	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين	KZ
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	0.398	2.512	1.343
بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	0.206	4.849	1.023
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	0.169	5.921	1.049
تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير	0.223	4.480	1.379
الفعالية في إدارة وقت التغيير	0.203	4.918	1.015
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	0.192	5.219	1.230

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص:

ان اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي تتضمن:

لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها مجتمعة (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد، تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين، تحقيق مبدأ الشركة في إحداث التغيير، الفعالية في إدارة وقت التغيير، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.

وقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد في اختبار هذه الفرضية والذي يسعى إلى تحديد علاقات الأثر ما بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (4) في مشكلة الدراسة وقد كانت نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (28):

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر قيادة التغيير بأبعاده مجتمعة على النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة

قيادة التغيير	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	0.222	3.043	*0.003
بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	0.342	3.374	*0.001
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	0.234	2.093	*0.038
تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير	0.052	0.538	0.591
الفعالية في إدارة وقت التغيير	0.274	2.690	*0.008
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	0.233	2.213	*0.028
قيمة (R)	0.797		
قيمة (R^2)	0.636		
قيمة المحسوبة (F)	50.058		
درجة الحرية DF	172/6		
القيمة الجدولية (F)	2.31		
مستوى الدلالة Sig	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

وتشير النتائج في الجدول (28) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيــث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (50.058) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمــة R^2 البالغة (0.636).

ان النتائج الخاصة باختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية تفيــد بــرفض فرضية الدراسة الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقــة تــأثير معنويــة لقيادة التغيير في النجاح الاستراتيجي.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة الثانية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيــادة التغييــر بأبعادهــا (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفــراد، تحقيــق الاتــصال الفعال بالآخرين، تحقيق مبدأ الشركة في إحداث التغيير، الفعالية في إدارة وقت التغيير، التحفيز نحــو تحقيق أهداف التغيير) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (الإستراتيجية المحددة، الابتكار المــستمر، التنفيــذ الفعال، الثقافة التحفيزية، القيادة الفعالة، التقدير الذاتي، العوائد والحوافز) فــي المــصارف التجاريــة الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

HO.2.1: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والإستراتيجية المحددة في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر قيادة التغيير بأبعاده والإستراتيجية المحددة

قيادة التغيير	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	0.084	0.999	0.319
بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	0.140	1.191	0.235
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	0.186	1.439	0.152
تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير	0.067	0.595	0.552
الفعالية في إدارة وقت التغيير	0.694	5.883	*0.00
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	0.084	0.695	0.488
قيمة (R^2)	0.513		
قيمة المحسوبة (F)	30.249		
درجة الحرية DF	172/6		
القيمة الجدولية (F)	2.31		
مستوى الدلالة Sig	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (29) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (30.249) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.513) وهذا يعني أن 51.3% من التغيرات الحاصلة في أبعاد قيادة التغيير تعود على التغير في الإستراتجية المحددة، بينما 48.7% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= 71.7%.

وأوضحت النتائج أن بعد الفعالية في إدارة وقت التغيير له إسـهام بالتـأثير علـى الإسـتراتجية المحددة حيث بلغت قيمة Beta 0.694 وقيمة T 5.883 عند مستوى الدلالة 0.00 بينما باقي أبعـاد قيادة التغيير ليس لها إسهام في التأثير على الإستراتجية المحددة وهي نتيجة أظهرتها قـيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول (29).

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية، حيث ثبت وجود علاقة تـأثير معنـوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والإسـتراتيجية المحددة في المصارف التجارية الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

HO.2.2: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والابتكار المستمر في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر قيادة التغيير بأبعاده والابتكار المستمر

قيادة التغيير	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	0.107	1.294	0.197
بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	0.239	2.070	*0.040
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	-0.116	-0.909	0.365
تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير	0.011	0.096	0.924
الفعالية في إدارة وقت التغيير	0.316	2.722	*0.007
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	0.247	2.063	*0.041
قيمة (R^2)	0.529		
قيمة المحسوبة (F)	32.203		
درجة الحرية DF	172/6		
القيمة الجدولية (F)	2.31		
مستوى الدلالة Sig	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (30) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (32.203) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.529) وهذا يعني أن 52.9% من التغيرات الحاصلة في أبعاد قيادة التغيير تعود على التغير في الابتكار المستمر، بينما 47.1% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= 72.7%.

وأوضحت النتائج أن بعد الفعالية في إدارة وقت التغيير وبعد بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد وبعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير لها إسهام بالتأثير على الابتكار المستمر وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T بينما باقي أبعاد قيادة التغيير ليس لها إسهام في التأثير على الابتكار المستمر وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول (30).

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والابتكار المستمر في المصارف التجارية الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

HO.2.3: لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بـين قيـادة التغييـر بأبعادهـا والتنفيذ الفعال في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر قيادة التغيير بأبعاده والتنفيذ الفعال

قيادة التغيير	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	0.146	1.635	0.104
بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	0.257	2.075	*0.040
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	0.055	0.399	0.690
تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير	0.078	0.655	0.513
الفعالية في إدارة وقت التغيير	0.076	0.609	0.543
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	0.288	2.243	*0.026
قيمة (R)	0.676		
قيمة (R^2)	0.457		
قيمة المحسوبة (F)	24.116		
درجة الحرية DF	172/6		
القيمة الجدولية (F)	2.31		
مستوى الدلالة Sig	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (31) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خـلال قيمـة F المحسوبة والبالغة (24.116) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنمـوذج الدراسـة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.457) وهذا يعنـي أن 45.7% مـن التغيـرات الحاصلة في أبعاد قيادة التغيير تعود على التغير في التنفيذ الفعال، بينما 54.3% من التغيـرات هـي

بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R=67.6 %.

وأوضحت النتائج أن بعد بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد وبعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير لها إسهام بالتأثير على التنفيذ الفعال وهي قيم أظهرتها Beta وقيم T بينما باقي أبعاد قيادة التغيير ليس لها إسهام في التأثير على التنفيذ الفعال وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول (31).

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والتنفيذ الفعال في المصارف التجارية الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

HO.2.4: لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) ما بـين قيـادة التغييـر بأبعادهـا والثقافة التحفيزية في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر قيادة التغيير بأبعاده والثقافة التحفيزية

قيادة التغيير	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	0.176	2.296	*0.023
بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	0.331	3.106	*0.002
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	0.208	1.766	0.079
تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير	0.074	0.726	0.469
الفعالية في إدارة وقت التغيير	0.172	1.604	0.110
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	0.308	2.785	*0.006
قيمة (R)	0772		
قيمة (R^2)	0.596		
قيمة المحسوبة (F)	42.304		
درجة الحرية DF	172/6		
القيمة الجدولية (F)	2.31		
مستوى الدلالة Sig	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (32) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خـلال قيمـة F المحسوبة والبالغة (42.304) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنمـوذج الدراسـة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.596) وهذا يعنـي أن 59.6% مـن التغيـرات الحاصلة في أبعاد قيادة التغيير تعود على التغير في الثقافة التحفيزية، بينما 40.4% من التغيرات هي

بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R=77.2 %.

وأوضحت النتائج أن بعد تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة وبعد بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد وبعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير لها إسهام في التأثير على الثقافة التحفيزية وهي قيم أظهرتها Beta و T بينما باقي أبعاد قيادة التغيير ليس لها إسهام في التأثير على الثقافة التحفيزية وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول (32).

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والثقافة التحفيزية في المصارف التجارية الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

HO.2.5: لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بـــين قيـــادة التغييـــر بأبعادهـــا والقيادة الفعالة في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر قيادة التغيير بأبعاده والقيادة الفعالة

قيادة التغيير	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	0.186	2.140	*0.034
بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	0.340	2.819	*0.005
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	0.266	1.997	*0.047
تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير	0.106	0.911	0.364
الفعالية في إدارة وقت التغيير	0.270	2.218	*0.028
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	0.136	1.089	0.278
قيمة (R)	0.695		
قيمة (R^2)	0.483		
قيمة المحسوبة (F)	26.753		
درجة الحرية DF	172/6		
القيمة الجدولية (F)	2.31		
مستوى الدلالة Sig	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (33) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خـــلال قيمـــة F المحسوبة والبالغة (26.753) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنمـــوذج الدراســـة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.483) وهذا يعنـــي أن 48.3% مـــن التغيـــرات الحاصلة في أبعاد قيادة التغيير تعود على التغير في القيادة الفعالة، بينما 51.7% من التغيـــرات هـــي

بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قويـــة بـــين المتغيرات كون قيمة R=69.5 %.

وأوضحت النتائج أن بعد تحقيق مبدأ الشركة في إحداث التغيير وبعد التحفيز نحو تحقيق أهــداف التغيير ليس لها إسهام بالتأثير على القيادة الفعالة وهي قيم أظهرتها قيم Beta وT بينما بـــاقي أبعـــاد قيادة التغيير لها إسهام في التأثير على القيادة الفعالة وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد مـــن الأبعاد وموضحة في الجدول (33).

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية، حيث ثبت وجود علاقة تـــأثير معنـــوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والقيادة الفعالـــة في المصارف التجارية الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

HO.2.6: لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بـــين قيـــادة التغييـــر بأبعادهـــا والتقدير الذاتي في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر قيادة التغيير بأبعاده والتقدير الذاتي

قيادة التغيير	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	0.357	4.565	*0.00
بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	0.410	3.774	*0.00
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	0.328	2.737	*0.007
تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير	0.031	0.298	0.766
الفعالية في إدارة وقت التغيير	0.201	1.837	0.068
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	0.164	1.454	0.148
قيمة (R)	0.763		
قيمة (R^2)	0.582		
قيمة المحسوبة (F)	39.856		
درجة الحرية DF	172/6		
القيمة الجدولية (F)	2.31		
مستوى الدلالة Sig	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (34) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خـــلال قيمـــة F المحسوبة والبالغة (39.856) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنمـــوذج الدراســـة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.582) وهذا يعنـــي أن 58.2% مـــن التغيـــرات الحاصلة في أبعاد قيادة التغيير تعود على التغير في التقدير الذاتي، بينما 41.8% من التغيـــرات هـــي

بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= 76.3%.

وأوضحت النتائج أن بعد تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة وبعد بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد وبعد تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين لها إسهام بالتأثير على التقدير الذاتي وهي قيم أظهرتها Beta وT بينما باقي أبعاد قيادة التغيير ليس لها إسهام في التأثير على التقدير الذاتي وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول (34).

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والتقدير الذاتي في المصارف التجارية الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

HO.2.7: لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها والعوائد والحوافز في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر قيادة التغيير بأبعاده والعوائد والحوافز

قيادة التغيير	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة	0.243	2.806	*0.006
بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد	0.324	2.690	*0.008
تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين	0.309	2.323	*0.021
تحقيق مبدأ الشراكة في أحداث التغيير	0.172	1.484	0.140
الفعالية في إدارة وقت التغيير	0.173	1.427	0.155
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	0.170	1.366	0.174
قيمة (R)	0.698		
قيمة (R^2)	0.487		
قيمة المحسوبة (F)	27.193		
درجة الحرية DF	172/6		
القيمة الجدولية (F)	2.31		
مستوى الدلالة Sig	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (35) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (27.193) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.487) وهذا يعني أن 48.7% من التغيرات الحاصلة في أبعاد قيادة التغيير تعود على التغير في العوائد والحوافز، بينما 51.3% من التغيرات هي

بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= 69.8%.

وأوضحت النتائج أن بعد تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة وبعد بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد وبعد تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين لها إسهام بالتأثير على العوائد والحوافز وهي قيم أظهرتها Beta وT بينما باقي أبعاد قيادة التغيير ليس لها إسهام في التأثير على العوائد والحوافز وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول (35).

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ما بين قيادة التغيير بأبعادها العوائد والحوافز في المصارف التجارية الأردنية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر قيادة التغيير في النجاح الاستراتيجي تعزى للعوامل الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) في المصارف التجارية الأردنية ،فقد تم استخدام اختبار التباين الثنائي لاختبار هذه الفرضية وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (5) في مشكلة الدراسة.

الجدول رقم (36)

والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية اختبار Two Way ANOVA

المتغير	الخاصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	Sig	النتيجة
النوع الاجتماعي	ذكر	3.777	0.053	2.182	1.71	*0.007	توجد فروق
	أنثى	3.513	0.059				
العمر	30-20	3.689	0.063	2.530	1.57	*0.001	توجد فروق
	40-31	3.642	0.059				
	50-41	3.883	0.076				
	60-51	3.833	0.154				
المستوى التعليمي	دبلوم	3.678	0.089	1.588	1.69	0.057	لا توجد فروق
	بكالوريوس	3.623	0.052				
	ماجستير	3.792	0.103				
	دكتوراه	4.185	0.196				
الحالة الاجتماعية	أعزب	3.519	0.066	1.855	1.71	*0.026	توجد فروق
	متزوج	3.783	0.052				
	أخرى	3.358	0.222				
عدد سنوات الخبرة	1-3 سنوات	3.470	0.072	2.643	1.68	*0.00	توجد فروق
	4-7 سنوات	3.755	0.060				
	8-10 سنوات	3.837	0.054				
	أكثر من 10 سنوات	3.521	0.068				

*** ذو دلالة إحصائية**

تم استخدام اختبار Two Way ANOVA واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة المحسوبة ومستوى الدلالة sig لاختبار الفرضية الثالثة والتي تنص لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في قيادة التغيير وأثرها في النجاح الاستراتيجي تعزى للعوامل الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) في المصارف التجارية الأردنية تبين من الجدول رقم (36) ما يلي:

أولا: النوع الاجتماعي: أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي للذكور قد حقق (3.777) وانحراف معياري (0.053) بينما إجابات الإناث فقد بلغ الوسط الحسابي (3.513) وانحراف معياري (0.059) وسجلت قيمةF المحسوبة (2.182) عند مستوى الدلالة 0.007 وهي ذو دلالة إحصائية كونها اقل من 0.05 وقيمة F المسحوبة اكبر من قيمتها الجدولية وبالتالي نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل البديلة Ha، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

ثانيا: العمر: تبين أن الوسط الحسابي للفئة العمرية التي تتراوح بين 20-30 سنة (3.689) وانحراف معياري (0.063)، بينما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة فقد حقق وسطها الحسابي (3.642) وانحراف معياري (0.059) أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة فقد بلغ وسطها الحسابي (3.883) وانحراف معياري (0.076)، بينما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 51-60 سنة فقد بلغ الوسط الحسابي (3.833) وانحراف معياري (0.154)، وبلغت قيمة F المحسوبة (2.530) ومستوى الدلالة Sig (0.001) وهي اقل من 0.05 وقيمة F المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وبالتالي نرفض الفرضية العدمية HO ونقبل الفرضية البديلة Ha، حيث كانت الفروق لصالح الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة، وتعزي الباحثة السبب لأنه كلما ازداد عمر الفرد اكتسب معرفة ودراية وأصبح قادرا على الاحتراف والإبداع ومعرفة الأمور التي تسهم في النجاح والتطور.

ثالثا: **المستوى التعليمي**: أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لفئة البكـــالوريوس قــد بلـــغ (3.623) وانحراف معياري (0.052) بينما لفئة الماجستير فقد بلغ الوسط الحسابي (3.792) وانحراف معياري (0.103) وفئة الدكتوراه فقد بلغ الوسط الحسابي (4.185) وانحراف معيـــاري (0.196) وتبـــين أن قيمة F المحسوبة (1.588) وقيمة Sig (0.057) وهي اكبر من مـــستوى الدلالـــة (0.05) وقيمـــة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية وبالتالي نقبل الفرضية العدمية HO ونرفض الفرضية البديلة Ha.

رابعا: **الحالة الاجتماعيـــة**: أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي للحالة الاجتماعية (أعــزب) قــد بلـــغ (3.519) وانحراف معياري (0.006) بينما للمتزوجين فقد بلغ الوسط الحسابي (3.783) وانحـــراف معياري (0.052)، بينما للفئات الأخرى فقد بلـــغ الوســـط الحـــسابي (3.538) وانحـــراف معيـــاري (0.222) وتبين أن قيمة F المحسوبة (1.855) وقيمة Sig (0.026) وهي اقل من مـــستوى الدلالـــة (0.05) وقيمة F المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وبالتالي نرفض الفرضـــية العديمـــة Ho ونقـــل الفرضية البديلة Ha، حيث كانت الفروق لصالح المتزوجين، وتعزي الباحثة الـــسبب أن المتـــزوجين اهتمامهم بنجاح وارتقاء المنظمة التي يعمل بها يحقق له دخل ثابت وبالتـــالي يـــنعكس علـــى تلبيـــة احتياجات أسرته.

خامسا: **عدد سنوات الخبرة** : أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي للفئة التي تتراوح خبرتهم بين 1-3 سنوات (3.47) وانحراف معياري (0.072) والفئة التي تتراوح خبرتهم بين 4-7 سنوات فقـــد بلـــغ وسطها الحسابي (3.755) وانحراف معياري(0.060) بينما الفئة التي تتراوح خبـــرتهم بـــين 8-10 سنوات فقد بلغ وسطها الحسابي (3.837) وانحراف معياري (0.054)، أما الفئة التي تزيـــد خبـــرتهم عن 10 سنوات فقد بلغ وسطها الحسابي (3.521) وانحراف معيـــاري (0.068) وتبـــين أن قيمـــة F المحسوبة (2.643) وقيمة Sig (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة F المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وبالتالي نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلـــة Ha، حيـــث كانـــت

الفروق لصالح الفئة التي تتراوح خبرتهم بين 8-10 سنوات، وتعزي الباحثة لان أفراد العينـــة التـــي تتراوح خبرتهم بين 8-10 سنوات لهم كفاءة أكثر من غيرهم، وهذا منطقي بطبيعة الحال فـــالموظف كلما ازدادت خبرته أصبح قادرا على القيادة وتحقيق النجاح داخل المنظمة.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تمثل الاستنتاجات والتوصيات خلاصة جهود هذه الدراسة التي تركزت في بحث العلاقـة مـا بين قيادة التغيير والنجاح الاستراتيجي، واعتمادا على طبيعة هذه العلاقة وما اقتضت عليه من نتـائج اختبار أنموذج الدراسة بفرضياتها الرئيسية فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة مـن الاسـتنتاجات تـم بموجبها وضع مجموعة توصيات ومقترحات كالأتي:

E نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها إلى قسمين:

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة.

1) تشير نتائج الدراسة إلى ان مستوى قيادة التغيير في المصارف المبحوثة مرتفع وذلـك يعـود للأسباب الآتية:

§ سعي إدارة المصارف المبحوثة وبشكل مستمر إلى تنمية العلاقات الإنسانية ما بـين الأفـراد العاملين من خلال التفاعل مع المناسبات الشخصية للمـوظفين وإقامـة الأنـشطة واللقـاءات الاجتماعية ومعاملة الموظفين بصورة متساوية وعادلة.

§ اهتمام إدارة المصارف المبحوثة في بناء فرق التغيير وتطوير قدراتهم وذلك من خلال تطوير آليات العمل التي تسهل الإنتاجية، وتدريب أعضاء الفريق لإكسابه المهارات اللازمة للتغييـر والعمل بروح الفريق الواحد.

§ ارتفاع مستوى الاتصالات ما بين الموظفين وذلك يظهر من خلال استخدام أسـلوب الحـوار المتبادل والمبني على الاحترام والتقدير المتبادل وقبول الرأي الأخيـر، فـضلا عـن تقـديم

الإيضاحات الكافية المتعلقة بطبيعة التغيير المطلوب والذي يسهل على فهم ما هــو مطلــوب لإحداث التغيير.

§ حرص إدارة المصارف المبحوثة على تحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير إذ تعمل الإدارة على تشجيع الموظفين على المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات الايجابية وبتمكين العــاملين من خلال تفويض الصلاحيات فضلا عن الاهتمام بتفويض الأفراد الموهوبين.

§ تميز إدارة المصاريف المبحوثة بالإدارة الفاعلــة للوقــت إذ تحــرص الإدارة علــى تنظــيم الأولويات في تنفيذ التغيير وفقا للحاجات المهمة، ومتابعة مدى الالتزام بتنفيذ خطط العمل المرسومة لإحداث التغير المستند إلى تحديد الوقت المناسب للبدء في إحداث التغيير.

§ ارتفاع معدلات تحفيز الموظفين باتجاه تحقيق أهداف التغير وذلك يظهر من خــلال الإشــادة المستمرة بانجازات وجهود الموظفين والإعلان المستمر عن كل ما يتوصل إليه مــن نتــائج ايجابية في التغيير فضلا عن الحرص على إكساب الموظفين الــشعور بأهميــة الأدوار التــي يقومون بها في عملية التغيير.

2) تشير نتائج الدراسة إلى تميز المصارف المبحوثة بالنجاح الاستراتيجي وذلك يعــود للأســباب التالية:

§ وجود إستراتيجية واضحة ومحددة للمصارف المبحوثة تستند إلى إدخال تغييرات وتحــسينات في خدمة العملاء واستخدام الأساليب والإجراءات المناسبة في أداء العمل في تلك المصارف.

§ تشجيع الابتكار والإبداع في العمل المتميز بالنشاط والديناميكيــة إذ تعمــل إدارة المــصارف المبحوثة من خلال توفيرها لنظم اتصالات ومعلومات متقدمة على تــشجيع المــوظفين علــى طرح الاقتراحات والمبادرات وتدعمها.

- تميز المصارف المبحوثة بالتنفيذ الفعال للأعمال من خلال الاعتماد علـــى ســـمعه المـــوظفين وقدراتهم الناجحة عن حب العمل والولاء للمصرف.
- سيادة ثقافة التحفيز والتشجيع في المصارف المبحوثة ويظهر ذلـــك مـــن خـــلال تميـــز إدارة المصرف بثقافة دعم العمل وسيادة روح التعاون والعمل بروح العائلة الواحـــدة فـــضلا عـــن اهتمام إدارة المصرف بالروح المعنوية للموظفين.
- تميز المصارف المبحوثة بوجود قيادة ناجحة ومتميزة تتميز بالموضوعية والعدالة والدقة فـــي أداء العمل وتحرص على تحقيق حالة من التماسك ما بين الموظفين.
- تميز المصارف المبحوثة بالتقدير الذاتي من قبل المدراء والموظفين إذ ينتظـــر مـــن الأفـــراد النتائج والأعمال الجيدة الناجم عن شعور الموظفين بأهمية انجـــازاتهم وأعمـــالهم ومـــواقعهم الوظيفية بالنسبة للمصرف ونجاحه.
- تميز المصاريف المبحوثة بوجود نظام متميز للعوائد والحوافز يتم فيه تقديم الحوافز الماديـــة والمعنوية للموظفين الأمر الذي يحفز على أداء العمل بتفوق ونجاح.

ثانيا: الاستنتاجات الخاصة بعلاقة الأثر:

1) تؤثر قيادة التغيير في المصارف المبحوثة ايجابيا في النجاح الاستراتيجي في تلك المصارف.
2) تسهم قيادة التغيير في المصارف المبحوثة من خلال قدرتها على إدارة وقت التغيير بشكل فاعـــل في تحديد الإستراتيجية التي يجب على المصرف إتباعهـــا وتوضـــيحها للمـــوظفين إذ ان قـــدرة المصارف في تنظيم الأولويات في تنفيذ التغيير ومتابعة عملية التغيير أسهم بـــشكل ايجـــابي فـــي إدخال التغييرات والتحسينات في خدمات العملاء فضلا عن تحديد أســـاليب العمـــل والإجـــراءات المناسبة لتنفيذ الأعمال.

3) على الرغم من تميز قيادة التغيير في المصارف المبحوثة بسعيها الدائم لتنمية علاقـات إنـسانية جيدة في بيئة العمل إلا ان هذا لم يسهم في تحديد وتوضيح الإستراتيجية التي يجب على المصرف إتباعها فحرص إدارة المصرف على التفاعل مع المناسبات الشخصية للموظفين وإقامة الأنـشطة واللقاءات الاجتماعية وغيرها من عناصر تنمية العلاقات الإنسانية لم تسهم فـي تحديـد أهـداف المصرف بعيدة المدى أو تحديد أساليب وإجراءات العمل المناسبة .

4) على الرغم من سعي قيادة المصارف المبحوثة واهتمامها ببناء فرق التغيير وتنمية قدرات الأفراد فيها إلا ان هذا الاهتمام لم يسهم في تحديد وتوضيح الإستراتيجية المتبعة في تلـك المـصارف إذ انصب تركيز قيادة المصرف عند إحداث التغيير على تحديد آليات العمل التي تسهل عمـل فـرق التغيير وتطوير مهارات وقدرات أعضاء فرق العمل دون ربطها بأهداف المصرف على المـدى البعيد أو ربطها واشتقاقها من أساليب وإجراءات العمل على مستوى المصرف ككل.

5) على الرغم من تميز المصارف المبحوثة يتوافر نظم اتصالات فاعلة تستند إلى شبكات معلومـات متقدمة تعكس حرص قيادة تلك المصارف على تحقيق التواصل الدائم ما بين الموظفين ومعهم إلا ان هذا لم يسهم في وضوح طبيعة الإستراتيجية المعتمدة في تلك المصارف.

6) على الرغم من حرص قيادة المصارف المبحوثة في تحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير إلا ان تشجيع الموظفين على تقديم المبادرات والاقتراحات الايجابية وتفويض الصلاحيات لأعضاء فرق التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات لم يسهم في صياغة الإستراتيجية في المصارف وتحديـدها إذا اقتصرت فقط على الجوانب المتبعة بإحداث التغيير وتحقيق أهدافه دون ربط ذلك على المـدى البعيد داخل المصرف أو تطبيقه بصورة مستمرة وفي كافة جوانب عمل المصرف.

7) على الرغم من اهتمام قيادة المصارف بتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف التغيير إلا ان ذلـك لـم يسهم في إستراتيجية المصرف ككل إذ جاءت الإشادة بانجازات جهود الموظفين في عملية التغيير

والإعلان عن النتائج الايجابية في أداء العمل وإشعار الموظفين بأهمية أدوارهم ظرفية ومرحلية تنتهي بتحقيق أهداف التغيير المطلوب ولم تربط بالمستوى الاستراتيجي للمصرف من حيث الأهداف على المدى البعيد أو السياسات المتبعة في أداء الأعمال من قبل الموظفين.

8) تسهم قيادة التغيير في المصارف المبحوثة في زيادة معدلات الابتكار والإبداع في تلك المصارف من خلال سلسلة التأثيرات الآتية:

§ تسهم قدرة قيادة المصارف عند إحداث التغيير على تنظيم الأولويات عند تنفيذ التغيير وتحديد الوقت الحقيقي للبدء بالتغيير (إدارة الوقت لإحداث التغيير) في ديناميكية وفاعلية العمل في المصرف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمل وتقديم الخدمة في المصارف.

§ تسهم حرص قيادة المصارف المبحوثة على بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد على تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والحلول المبدعة والعمل والقدرة على تحويل التقنية إلى خدمات تضيف قيمة للعميل والمصرف مستندة في ذلك اهتمامها المستمر بإكساب الإفراد العاملين المهارات والخبرات المطلوبة لأداء أعمالهم.

§ يسهم اهتمام قيادة المصرف وحرصها على تحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف التغيير في رفع مستوى التفكير الإبداعي لدى الموظفين إذ أسهمت الإشادة بانجازات الموظفين واستخدام أساليب مثل الموظف المتميز وموظف الشهر في رفع سوية الأداء للموظف وسعيه نحو الإبداع في أداء عمله مما انعكس على حالة من الابتكار والإبداع المستمر في المصرف.

9) على الرغم من اهتمام قيادة المصارف بتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المصرف من خلال زيادة الروابط غير الرسمية ما بين أعضاء فرق التغيير وتفعيل سبل التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل إلا ان هذا لم يسهم في حالة الابتكار المستمر التي تميز بها المصرف وذلك قد يعود إلى ان مفهوم التفاعل الإنساني والاجتماعي لدى الموظفين لم يصل حتى الآن إلى تبنيه ضمن ثقافة

الشخصية واعتباره جزء من سلوكهم الشخصي الأمر الذي قد يحفز حالة الابتكار والإبداع ضمن الجماعة وبما ينعكس على المصرف ككل.

10) على الرغم من تميز قيادة المصارف بالعمل على تحقيق الاتصال الفعال مع الآخرين إلا ان ذلك لم يسهم في حالة الابتكار المستمر التي تميزت بها المصارف إذ لم يجدي أساليب الحوار مع الآخرين في إطار الاحترام والتقدير المتبادل وتقديم كل ما يتعلق بتوضيح طبيعة التغيير وأهدافه للموظفين في تشجيع الموظفين على تقديم الابتكار الخلاقة أو زيادة النشاط في أداء الأعمال.

11) على الرغم من حرص قيادة المصارف على تحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير من خلال مجموعة من المعالجات والإجراءات المتبعة من حيث تفويض صلاحيات اتخاذ القرار أو المشاركة في اتخاذ القرار ووضع أهداف التغيير إلا ان هذا كله كان بعيدا عن الإسهام في حالة الابتكارات المستمرة التي تميزت بها المصارف المبحوثة.

12) تسهم قيادة التغيير في المصارف المبحوثة في التنفيذ الفاعل للمهام والأعمال من خلال سلسلة التأثيرات الآتية:

- § يسهم حرص قيادة المصارف على تحفيز الموظفين نو تحقيق أهداف التغيير على زيادة قدراتهم ورغبتهم في التنفيذ الناجح والفاعل لأعمالهم إذ ان اهتمام الموظفين وحرصهم على أشادت الإدارة بانجازاتهم والإعلان عن النتائج التي حققوها على مستوى المصرف ككل فضلا من شعورهم بأهمية الدور الذي يؤدونه في المصرف كل ذلك أسهم في زيادة ارتباط الموظف وحبه لعمله المرتبط بوجود حالة من الولاء للمصرف المستندين إلى حرص الموظف على بناء سمعه جيدة داخل المصرف.

- § يسهم حرص قيادة المصارف المبحوثة على بناء فرق التغيير وتنمية قدرات الأفراد علـــى رفـــع مستويات تنفيذ الموظفين لأعمالهم بشكل ناجح فإكساب الموظف للمهارات والخبرات أثناء وجوده في فرق العمل المختلفة اكسبه القدرة على أداء عمله بصورة متفوقة.

13) على الرغم من حرص قيادة المصارف المبحوثة على تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ما بـــين الموظفين كاداه مهمة في إنجاح التغيير المنشود إلا ان هذا الأمر لم يـــسهم فـــي التنفيـــذ الفعـــال للأعمال من قبل الموظفين ولعل ذلك يعود إلى قناعة الموظف ان محفزات الأداء والتنفيذ الفعـــال لا يرتبط بمدى وطبيعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية السائدة في المصرف بل بنـــواحي أخـــرى اقرب ما تكون إلى الجوانب الرسمية في العمل.

14) على الرغم من حرص قيادة المصارف المبحوثة على تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين إلا ان ذلك لم يسهم في زيادة معدلات التنفيذ الفعال من قبل الموظفين إذ ان وجود قنوات اتصال مفتوحة عمودية وأفقية وسيادة الشفافية والوضوح في العلاقة وتجنب إصدار الأوامر المباشرة لم يسهم في زيادة حب العمل وتعزيز ولاء الموظف للمصرف.

15) على الرغم من حرص قيادة المصارف على تحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير باســـتخدام أدوات التمكين المختلفة للموظفين من تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها إلا ان هذا الأمر لم يسهم ايجابيا في التنفيذ الفعال للأعمال من قبل الموظفين، وذلك قد يعود إلى عدم تعميم مبدأ الشراكة وسيادته في كافة جوانب عمل المصرف واقتصر ذلك على جوانب معينـــة لا سيما تلك المتعلقة بإحداث بعض التغييرات التي قد لا تشكل خطرا كبيرا على أداء المصرف .

16) لم تسهم القيادة الفاعلة لإدارة وقت التغيير في المصارف المبحوثة في رفع معـــدلات التنفيـــذ الفاعل للأعمال من قبل الموظفين إذ ان تجربة قيادة المصارف في إدارة الوقـــت لـــم يـــتم نقلهـــا للموظفين بحيث تسهم في أداءهم لأعمالهم بشكل جيد.

17) تسهم قيادة التغيير في المصارف المبحوثة في سيادة الثقافة لتحفيــزهم مــن خــلال سلــسلة التأثيرات الآتية:

§ يسهم تحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف التغير في تعزيز الثقافــة التحفيزيــة فــي المــصارف المبحوثة إذ أدى الحرص المتزايد لدى قيادة المصارف على تشجيع الأفــراد والإشــادة بــأدائهم وتجنيبهم السلوكيات السيئة فضلا عن تعميم النتائج الجيدة والإعــلان عنهــا فــي كافــة فــروع المصرف إلى تعزيز روح التعاون في العمل والتشارك بالمعرفة ورفع الروح المعنوية للمــوظفين فضلا عن ظهور ثقافة خاصة في المصرف ما بين العاملين تحكم أداءهم لأعمالهم.

E التوصيات:

استكمالا للمتطلبات المنهجية واعتمادا على ما توصلنا إليه من نتائج ولغرض الإفادة منها مستقبلا، فقد خصص هذا المبحث للتوصيات والمقترحات التي تراها الباحثة ضرورية.

1) ضرورة الاستفادة من تميز قيادة التغيير في المصارف بالسعي لتنمية العلاقات الإنسانية في تحديد وتوضيح الاستراتيجيات.
2) ضرورة الربط ما بين تميز قيادة المصارف المبحوثة في تحديد آليات عمل واضحة وتطوير مهارات وقدرات أعضاء فرق العمل مع أهداف المصرف على المدى البعيد واشتقاق أساليب وإجراءات عمل على مستوى المصرف ككل.
3) الاستفادة من توافر نظم الاتصالات الفاعلة في توضيح طبيعة الإستراتيجية المعتمدة.
4) إشراك الموظفين في تحديد آليات العمل ووضع الأهداف المناسبة للتغير والعمل على الاستفادة من الأفراد أصحاب المواهب لمواجه صعوبات عملية التغيير واعتباره إحدى أهداف المصرف بعيدة المدى.
5) ربط سياسة وثقافة التحفيز بالأهداف بعيدة المدى.
6) العمل على تحفيز حالة الابتكار المستمر من خلال جعل مفهوم التفاعل الإنساني والاجتماعي جزء من الثقافة الشخصية وجزء من سلوك الأفراد المعنيين بالتغير.
7) إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل عملية التغيير بين الأفراد وقبول الاختلاف في الرأي مع الآخرين حول عملية التغيير، والعمل على تجنب إصدار الأوامر بطريقة مباشرة وذلك للعمل على زيادة الاتصال بين الآخرين.
8) السعي إلى تقوية إحساسهم بالمسؤولية والشراكة من خلال تفويض الصلاحيات المناسبة وتوظيف الأفراد الموهوبين والعمل على تشجيعهم في طرح الأفكار الايجابية لتحفيز الابتكار المستمر.

9) إقامة الأنشطة واللقاءات الاجتماعية والتفاعل مع المناسبات الشخصية لتقوية العلاقــات الإنــسانية بين الأفراد من اجل زيادة فاعلية تنفيذ المهام.

10) اطلاع المعنيين بالتغير دواعيه وأهدافه وتقديم الإيضاحات الكافية المتعلقة بطبيعة التغير والتي تساعد المعنيين به على إدراك ما ينبغي عليهم القيام به ليعمل علـــى زيـــادة حـــب العمـــل وولاء الموظفين للمصرف وبالتالي العمل بفاعلية اكبر.

11) تعميم مبدأ الشراكة وسيادته في كافة جوانب عمل المصرف من خلال إشراك الموظفين فـــي وضع الأهداف لعملية التغيير وتشجيع الموظفين في وضع الأهــداف لعمليـــة التغييـــر وتـــشجيع الموظفين على طرح الأفكار الايجابية.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1) أبو الغنم، شروق، "**اثر أنماط القيادية في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية**"، رسالة ماجستير، (2013)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

2) أبو الوفا، جمال، "**دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في انجاز سياسة التغيير التربوي الفعال دراسة حالة على محافظة القليوبية بمصر**"،(1995)، قدمت في مؤتمر إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي ،المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمة، دراسات المؤتمر الجزء الثاني، القاهرة، مصر.

3) أبو زيتون، مروان، "**اثر اتجاهات الإدارة العليا على مدى فاعلية مبادرات التغيير والتطوير التنظيمي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2011)، جامعة البلقاء التطبيقية،عمان، الأردن.

4) أبو شيخة، نادر، "**الدوافع وفقا لنظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلوكما يراها العاملون في شركة الأدوية الاردنية**"،(2005)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، مجلة المنارة، مجلد 13، عدد2.

5) احمد، احمد، "**التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية**"،(2004)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

6) البدري، طارق، "**أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**"، ط1، (2002)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

7) برس، يورك، "**إدارة التغيير**" ،ط1، (2005)، الشركة المصرية العالمية للنشر، القاهرة، مصر.

8) بني سعيد، وفاء، "**اثر تمكين العاملين في إدارة التغيير**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2013)، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.

9) الجابري، بشير، "**القيادة والتغيير**"، ط1، (1994)، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.

10) حسن، راوية، "**سلوك المؤسسات**"، ط1، (2001)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.

11) الحلالمة، محمد، "**رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2009)، جامعة البلقاء، عمان، الأردن.

12) الحلالمة، محمد، العزاوي، سامي، "**رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمان الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الاردنية**"، (2009)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد 19.

13) حنفي، عبد الغفار، "**السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**"، ط1، (1991)، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان.

14) الخضر، عثمان، "**علم النفس التنظيمي**"، ط1، (2005)، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

15) الخفاجي، نعمة، البغدادي، عادل، "**ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء، منظور معرفي**"، (2001)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر الأول للعلوم الإدارية ت1/6-7.

16) الخميسي، السيد، "**قراءات في الإدارة المدرسية**"، (2002)، دارة الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

17) درة،عبد الباري، "**التغيير في المنظمات في بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية**"، (1986)، دار القلم للنشر، الكويت.

18) درويش، صفاء، "**دراسة وتحليل اتجاهات ودوافع العاملين نحو التغيير**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

19) الركابي، كاظم، "**الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية دراسة ميدانية لعينة من المنشات الصناعية العراقية**"، أطروحة دكتوراه، (1998)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

20) الركابي، كاظم، "**الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة**"،ط1، (2006)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

21) رمضان، ريم، "**إدارة التغيير في التطوير التنظيمي- دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (2005)، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

22) روبنسون، دانا جاينس، وربنسون، جيمس، "**التغيير-أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج**" (2000)، تعريب: توفيق عبد الرحمن، إصدارات "بميك"، القاهرة، مصر.

23) الزهراني، سعيد، "**نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالمي**"، (1995)، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

24) السلمي، علي، "**السلوك التنظيمي**"، ط3، (1988)، دار عريب للنشر والتوزيع ،القاهرة، مصر.

25) السويدان، طارق، باشراحيل، فيصل، "**صناعة القائد**"، ط1، (2002)، مكتبة جرير للنشر، الرياض،السعودية.

26) شقبوعة، داود، " **أنظمة إعداد المشرفين**"، (2001)، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، القاهرة، مصر.

27) الشمري، حامد، "**إدارة الجودة الشاملة**"، ط2، (2007)، صناعة النجاح في سباق التحـــديات، الرياض، السعودية.

28) الطعان، حاتم، "**اثر إدارة استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيـــق النجـــاح الاســـتراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل**"، مجلة الدنانير، عدد 3.

29) عامر، سعيد، "**إستراتيجية إدارة التغيير وأهميتها من منـــشورات المـــؤتمر الـــسنوي الأول استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات**"، (1991)، مركز وايد سيرفس للاستـــشارات والتطـــوير الإداري، القاهرة، مصر.

30) العامري، عبد الله، "**اثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي علـــى النجـــاح الاســـتراتيجي دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية**"، رسالة ماجـــستير غيـــر منـــشورة، (2011)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

31) عباس،علي، "**أساسيات علم الإدارة**"، ط5 ، (2010)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعـــة، عمان، الأردن.

32) عبد الخالق، الزهراني، "**دراسة واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشـــراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة**"، رسالة ماجستير، (2008)، جامعة أم القـــرى، مكـــة المكرمـــة، السعودية.

33) عبد الهادي، جودت، "**الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه**"، ط1، (2002)، الـــدار العلميـــة الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

34) عبود، نجم، "**إدارة الابتكار لمفاهيم ،والخصائص والتجـــارب الحديثـــة**"، ط1، (2001)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

35) عبيد، عوني، "**واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2009)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

36) عبيد، نغم، "**اثر استثمار رأس المال المعرفي في أداء المنظمة، دارسة ميدانية في عينة شركات القطاع المختلط**"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، (2000)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

37) العزام، ميسم، "**درجة ممارسة مديري الثانوية الحكومية في محافظة اربد لقيادة التغيير**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2011)، جامعة جدارا، عمان، الأردن.

38) العزاوي، بشرى، "**اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي،دراسة اختباريه تحليله لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (2008)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

39) عطوي، جودت، "**الإدارة التعليمة والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**"، ط1، (2001)، الدار العلمية الدولية،عمان، الأردن.

40) العطيات، محمد، "**إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير– رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**"، أطروحة دكتوراه منشورة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، (2006)، عمان، الأردن.

41) عقيلي، عمر، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط1، (2005)، دار وائل للنشر،عمان، الأردن.

42) عماد الدين، منى، "**إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير**"، ط1 ، (2003)، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

43) العنزي، أميرة، "**دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، الكوفة، العراق.

44) العنزي، يوسف، "**اثر إدارة التغير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2013)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

45) عيد، رمضان، "**إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية**"، (1995)، دراسة تحليلية منشورة – قدمت في مؤتمر إدارة التغيير في التوجيه وإدارته في الوطن العربي.

46) القريوتي، محمد، ، "**نظرية المنظمة والتنظيم**"، ط4، (2010) دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

47) اللوزي، موسى، "**التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**"، ط10، (2009)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

48) مؤتمن، منى، "**إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية**"، (1995)، رسالة المعلم، مجلد36، عدد 4.

49) ماهر، احمد، "**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**"، ط6، (1997)، مركز التنمية للنشر، الإسكندرية، مصر.

50) المرايات، أمل، "**بناء إستراتيجية تربوية مقترحة لإدارة التغيير في إقليم الجنوب في الأردن**"، رسالة دكتوراه، (2008)، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

51) منصور، خالد، "**إدارة التغيير التربوي إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية**"، (1995)، دراسة منشورة قدمت في مؤتمر إدارة التغيير في التربية وإداريه في الوطن العربي، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دراسات المؤتمر، الجزء الثاني، القاهرة، مصر.

52) موقع المقاولون المبدعون للإنشاء والتعمير، (1014)،`22/12/201432,تاريخ الدخول.

53) هوانه، وليد، تقي الدين، "**مدخل إلى وظائف ومهـــارات الإدارة التربويـــة**"،ط1، (1994)، دار الفرح للنشر، الكويت.

54) يوسف، درويش، "**العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحـــو التغييـــر التنظيمـــي دراســـة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة**"، (2000)، مجلة الملـــك سعود، مجلد 13، العلوم الإدارية (1).

http: //c-cont.info/demo/

المراجع الأجنبية:

1- Ambler, E, (1999),"**Strategic Issue: The Pivotal Process For Strategic Success**",Center For Simplified Strategic Planning Inc, South Port,Http://Www.Strategyletter.Com.

2- Cobbold,L, Lawrie, G,(2003),"**Why Do Only One Third Of Uk Companies Realize Significant Success?**" ،2Gc Working Paper, Active Management, 2Gc Limited ,Albany House ,Market Street ,Http//:Www.2gc.Co.Uk/

3- Cotterell, C,(2005),"**Change Management ,Effective Leadership Behavior And Corporate Success**" ,Unpublished Dectoral Dissertation, Darmstadt Of Technology Darsmstadt, Germany

4- Eggers, M, Johnson, L, (2004),''**Leveraging Culture For Strategic Success**, OD Practitioner, Vol (36),No(3)

5- Gilley , A, Mcmillan, H, Gilley, J, (2009)," **Organizational Change And Characteristics Of Leadership Effectiveness" Journal Of Leadership &Organization Studies**" ,Vol. 16 (Number 1) Baker College,10.1177/1548051809334191,Http:/Jlos.Sagepub.Com Hosted At Http://Online.Sagepub.Com

6- Kachina, A, Pazargadie, M, Manoochehri, H, Baghban, A,(2013), " **The Role Of The Organizational Internal Environment In The establishment Of Change Management In Nursing And Midwifery Schools**"، School Of Nursing & Midwifery, Shahid Beheshti University Of Medical Sciences , Department Of Biostatistics, Faculty Of Paramedical, Tehran, 1996835111, Iran.

7- Kavanagh, M, (2006)"،**The Impact Of Leadership And Change Management Strategy On Organizational Culture And Individual Acceptance Of Change**", British Journal Of Management, Vol. 17,(S1)S81-S103 dol 10.1111/J.1467-8551.2006.00480.X, The University Of Queensland ,Brisbane, Queensland, Australia.

8- Kenny, G, (2001),"**Strategic Factor: Developing &Measure Writing Strategic**" ,1st Published, President Press ,National Library Of Australia .

9- Lynch, R,(2002),"**Corporate Strategy**" ,2nd ed, England :Prentice-Hall.

10- Maller, S, (2002),"**Strategic Success: How To Implement Your Strategic Plan**",Http://Www.Bmallerbsconsulting.Com.

11- Smolarczyk, K, Hauer, G,(2013),"**An Investigation Of The Idea Of Individual Learning In Enabling Organizational Change**" ,Procedia, Social And Behavioral Sciences, Hochschule Fuer Technik Stuttgart University Of Applied Sciences, Schellingstrasse, Germany

12- Thomas, C,(2005),"**Creating Owning Broad**" ,Vol (21),No(3)

13- Ward, B,(2001), "**Seven Ways To Improve Your Chances Of Strategic Success**"**,**Refresher Publications Inc, Http:// Refresher.Com.

14- Wheelen, T, Hunger,J, (2004),"**Strategy Management &Business Policy: Concepts**",9th ed, N.J: Pearson-Prentice-Hall.

الملاحق

الملحق رقم (1)

أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور الفاضل: .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بأجراء دراسة حول أثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في قطاع المصارف الاردنية، وذلك للحصول على درجة الماجستير في أدارة الإعمال من كلية عمان الجامعية/ جامعة البلقاء التطبيقية لذا قام الباحث بتطوير استبانة لقياس قيادة التغيير والنجاح الاستراتيجي في المصارف الاردنية وستوجه إلى المدراء ورؤساء الأقسام.

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علما بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، علما بان البيانات ستعامل بسرية ولغايات البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير.

المشرف:
الدكتور باسم اللوزي

الباحثة
نورما ايوب
E-mail:ayoub.norma@yahoo.com
Telephone number:0798609556

الجزء الأول: الأسئلة الديموغرافية.

أ. النوع الاجتماعي:

( ) ذكر ( ) أنثى

ب. العمر:

( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41 - 50 ( ) 51-60

ج. المستوى التعليمي:

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

د. الحالة الاجتماعية:

( ) أعزب ( ) متزوج ( ) أخرى

و. عدد سنوات الخبرة:

( ) 1-3 ( ) 4-7 ( ) 7-10 ( ) غير ذلك

الجزء الثاني :قيادة التغيير

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة

1.	يعامل الموظفين بعيدا عن التميز والمحاباة					
2.	.يتم التفاعل مع المناسبات الشخصية للموظفين					
3.	يشعر الموظف بالثقة من خلال علاقات المودة والمحبة والتي تعزز قدراته في تحقيق أهداف التغير					
4.	تقدر رغبات الموظفين المستهدفين في التغيير واهتماماتهم					
5.	يتم معالجة الأسباب الشخصية لمقاومة الأفراد للتغير من خلال العلاقات الايجابية بين الموظفين					
6.	تقام الأنشطة واللقاءات الاجتماعية التي تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية					
7.	يشارك الموظفون في الممارسة العملية للأنشطة المرتبطة بعملية التغيير					

بناء فريق أحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد

1.	يعمل أعضاء فريق التغيير بروح الفرد الواحد					
2.	تنسق جهود أعضاء الفريق لتحقيق التكامل المثمر وتجنب الازدواجية أو التعارض في الأداء					
3.	يتم تحديد بوضوح المهام المنوطة بفريق أحداث التغيير					
4.	توزع الأدوار على أعضاء الفريق بما يتناسب مع قدرات وميول كل منهم					
5.	يتم تطوير آليات العمل التي تسهل إنتاجية الفريق لتحقيق أهداف التغيير					
6.	يخضع أعضاء الفريق للتدريب على المهارات اللازمة لإحداث التغيير					
7.	يتم تحديد أعضاء الفريق وفق الكفايات اللازمة لتحقيق أهداف التغيير					

تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين

.1	استخدام أسلوب الحوار في إطار الاحترام والتقدير المتبادل					
.2	قبول الاختلاف في الرأي مع الآخرين حول عملية التغيير					
.3	يطلع المعنيين بالتغيير على دواعي وأهداف التغيير					
.4	يحرص على المصارحة للحد من الإشاعات المؤدية إلى مقاومة التغيير					
.5	تقدم إيضاحات كافية تتعلق بطبيعة التغيير والتي تساعد المعنيين بالتغيير على إدراك ما ينبغي عليهم القيام به					
.6	يحرص على جعل قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل عملية التغيير					
.7	تجنب إصدار الأوامر المباشرة لإحداث التغيير					

تحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير

.1	إشراك الموظفين في تحديد آليات العمل المناسبة					
.2	إشراك الموظفين في وضع الأهداف المناسبة للتغيير					
.3	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات اللازمة لعملية التغيير					
.4	تفويض الصلاحيات المناسبة لفريق التغيير لزيادة إحساس الأعضاء بالشراكة والمسؤولية تجاه عملية التغيير					
.5	يتم تشجيع الموظفين على المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات الايجابية					
.6	يتم توظيف الأفراد الموهوبين للتغلب على المعوقات والصعوبات التي قد تواجه عملية التغيير					

الفعالية في إدارة وقت التغيير

.1	تنظم الأولويات في تنفيذ التغيير وفقا للحاجات القائمة ودرجة أهميتها					
.2	يحدد الوقت المناسب للبدء في إحداث التغيير					
.3	يتم متابعة مدى الالتزام بتنفيذ خطط العمل المرسومة لإحداث التغيير					
.4	يراعي عند اتخاذ القرار (يتعلق بسرعة إحداث التغيير أو إحداثه بشكل متدرج) طبيعة وحجم التغيير					
.5	يحدد برنامجا زمنيا معلنا لتنفيذ إجراءات التغيير وفق مراحل محددة ومناسبة					
.6	تم تحديد الفترة اللازمة بدقة لتحقيق النتائج المرجوة للتغيير					

التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير

1.	يشيد بانجازات وجهود الموظفين في عملية التغيير					
2.	تجنب الممارسات السلبية التي تؤدي إلى إحباط الهمم وفتـــور العزائم مثل التأنيب أو التقديرات العشوائية التـــي لا تعكـــس مستوى الأداء					
3.	يشعر الموظفون بأهمية الدور الذي يقوم به كل منهم في عملية التغيير من خلال تحفيز الإدارة لهم					
4.	يتم الإعلان باستمرار عن كل ما يتوصل إليه فريق التغيير من نتائج ايجابية					
5.	يقدم فرص للموظفين في تحقيق ذواتهم مـــن خـــلال تطبيـــق الأفكار التي يقترحونها لتحقيق أهداف التغيير بطريقة أفضل					
6.	يقدم للموظفين حوافز مادية ذات قيمة وجـــدوى فـــي عمليـــة التغيير					

الجزء الثالث :النجاح الاستراتيجي

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

إستراتيجية محددة

.1	تهتم إدارة المصرف بصياغة إستراتيجية محددة واضحة					
.2	يتم تحديد أسلوب العمل المناسب على الدوام من قبل إدارة المصرف					
.3	تدخل إدارة المصرف التغييرات والتحسينات في الإستراتيجية المحددة من خلال التعدية الراجعة لخدمة العملاء					

ابتكارات مستمرة

.1	تدعم إدارة المصرف ويشجع طرح الاقتراحات والمبادرات المقدمة من العاملين					
.2	تسود إدارة المصرف حالة من النشاط والديناميكية والتي تؤدي إلى الابتكارات المستمرة.					
.3	تستثمر إدارة المصرف المعرفة ويحول التقنية إلى خدمات					
.4	تطور نظم الاتصالات ومعالجة المعلومات وإدخال تحسينات على فروعها					

تنفيذ فعال

.1	يتم تنفيذ الأعمال بطريقة فعالة داخل المصرف					
.2	تولي إدارة المصرف أهمية كبيرة للموظفين ودلك من اجل تحقيق التنفيذ الفعال					
.3	تعمل الإدارة على خلق بيئة يسودها المودة والولاء بين الموظفين ودلك لتحقيق التنفيذ الفعال					

ثقافة تحفيزية

.1	تعمل إدارة المصرف على خلق ثقافة التحفيز بين الموظفين لدعم العمل					
.2	يهتم المسؤولين في المصرف بالروح المعنوية للموظفين					
.3	لا يعانوا العاملين في المصرف من الإحباط					
.4	تعمل إدارة المصرف على زيادة الشعور بالأمان الوظيفي ودلك من خلال الثقافة التحفيزية					
.5	تحفز إدارة المصرف روح التعاون بين أقسام المصرف لتصبح الأقسام كالنظام العائلي					
.6	توجد مشاركة وشفافية في المعلومات بين الأقسام					

قيادة فعالة

.1	تتسم أنماط القيادة بالموضوعية والعدالة					
.2	تسعى القيادة الفعالة في إدارة المصرف إلى تحقيق المزيد من التماسك بين العاملين					
.3	تحرص إدارة المصرف على أداء أعمالها واتخاذ قراراتها قي الوقت الحقيقي					

التقدير الذاتي

.1	تقدر إدارة المصرف جهود الموظفين باستمرار ويخصص مردود مادي ومعنوي مباشر					
.2	يشعر المدراء الموظفين بأهمية وظيفتهم وأهميتها كجزء حيوي للمصرف					
.3	يتم إمداد الموظفين بالدعم اللازم للمساعدة على الأداء الوظيفي الفعال					
.4	تتوقع إدارة المصرف من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار					
.5	تحرص إدارة المصرف بإشعار الموظفين بالفخر عند تحقيق انجاز هام					

العوائد والحوافز

.1	تقدم إدارة المصرف الحوافز التشجيعية للموظفين عند أداء المهام الموكلة					
.2	تقدم إدارة المصرف الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين يقدمون حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها					
.3	نظام المكافآت المطبق في المصرف يعطي دافع للعمل					

الملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على محكمين، وذلك لتأكيد صدق الاستبانة. وقــد تــم إجــراء التعديلات اللازمة على صياغة بعض العبارات ومن ثم توزيعها على مجتمع الدراســة وفيمــا يلــي أسماء الأكاديميين المحكمين للاستبانة:

الرقم	الإسم	الرتبة العلمية	الجامعة
1	أ.د. اكثم صرايرة	أستاذ دكتور	كلية عمان الجامعية /جامعة البلقاء التطبيقية
2	د.ياسر منصور	أستاذ مشارك	كلية عمان الجامعية /جامعة البلقاء التطبيقية
3	د.فراس الشلبي	أستاذ مشارك	كلية عمان الجامعية /جامعة البلقاء التطبيقية
4	د.محمد سليم العيسى	أستاذ مساعد	كلية عمان الجامعية /جامعة البلقاء التطبيقية
5	د.مازن قطيشات	أستاذ مساعد	كلية عمان الجامعية /جامعة البلقاء التطبيقية
6	أ.د.مامون عكروش	أستاذ دكتور	طلال أبو غزالة
7	د.احمدعلي صالح	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط

Abstract

The Impact of the Change Leadership on Strategic Success Field Study:(Jordanian Commercial Banks)

Prepared By student:
Norma Lutof Badee Ayoub

Supervisor
D.r Basem Mohammed Al Lozi
Associate Professor

This study aimed to identify the impact of the change leadership on strategic success in the Jordanian commercial banks. The study used descriptive analytical research method which was appropriate for the purpose of research. The target population consisted of all managers, directors and head departments in the Jordanian commercial banks. The research used random sampling method designed a questionnaire to collect data from the study sample. The researcher distributed (260) questionnaires in (13) Jordanian commercial banks in Amman, (186) questionnaires were returned and (7) were dropped due to incomplete answers, however, (179) questionnaires were used for analysis. Different statistical methods were used to achieve the objectives of this study.

The results of the study showed the change leadership in the Jordanian commercial banks was very high due to motivations used by the top management in these banks in order to achieve objectives. The results also showed that the Jordanian commercial banks were successed in their stragic aims through the management of the innovation and creativity. Despite the

positive impact of the change leadership in the human relations development, the results showed that there is no impact of the change leadership on human relations in the Jordanian commercial banks which finally did not contribute in achieving the long-term objective of these banks. Finally the results also showed that the change leadership has a positive affects in strategic success in the Jordanian commercial banks.

Based on the results, the study came with several recommendations; the Jordanian commercial banks should utilize the benefits of the change leadership to develop the human relations among employees in order to determine strategies and to make it clearer. The Jordanian commercial banks should link between change leadership and the objectives to create new policies which finally will affect the performance of these banks as a whole. Finally, the Jordanian commercial banks should utilize the advantage of the availability of effective communication systems in clarifying the nature of the adopted strategy.